

المال

التجارة

AL MAL WALTEGARA

فوضى السوق ومافيا الفساد

حوكمة الشركات والتشريعات

اللائمة لسلامة التطبيق

الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات

(الجزء الثاني)

الجات كشفت المستور...

خفايا في ملف الجات تتكشف

شركة مصر / إيران للغزل والنسيج السويس - منيا القمح

إحدى ثمار سياسة الانفتاح الإنتاجي

«ميراتكس»، شركة مشتركة بين مصر وإيران تأسست في ديسمبر ١٩٧٥ بموجب القانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له ويقدر إجمالي الاستثمار بحوالي «٢٥٠ مليون جنيه» يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع «١٠٨.٥٠٠ مليون جنيه» وتوزيعه كالتالي:

٥١٪ للجانب المصري ويمثله:

١) الشركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس نسبة ٢٧,٥٪

٢) بنك الاستثمار العربي نسبة ٢٣,٥٪

٤٩٪ للجانب الإيراني ويمثلها الشركة الإيرانية للاستثمارات الأجنبية:

والأنشطة الرئيسية لميراتكس هي إنتاج وتسويق غزل القطن والمخلوط بالبوليستر من غمرة ٤ إلى ١٦٠ انجليزي مسرح ومشط، مفرد ومزوي، يرم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحمر على كرون وشلل، وقد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان، ويقدر الإنتاج السنوي بحوالي ١١١٥٠ طن بقيمة ٢٦٠ مليون جنيه.

مصنع الغزل الرفيع السويس

الطاقة = ٧٦٦٨٨ مردن الإنتاج = ٢٧٥٠ طن الخيوط المنتجة من متوسط غمرة ٨٣,٦ انجليزي

مصنع الغزل المتوسط السويس - منيا القمح

الطاقة = ١٣٧٦٤٨ مردن الإنتاج = ١١١٤٨ طن الخيوط المنتجة من متوسط غمرة ٣٦,٦ انجليزي

مصنع الغزل السميك السويس

الطاقة = ٣٢٠٠ روتر الإنتاج = ٢٥٠٠ طن الخيوط المنتجة من متوسط غمرة ١٣,٧ انجليزي

تبلغ صادرات ميراتكس حوالي (٢٢٢٠ طن سنوياً) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأوروبا الغربية

(إيطاليا - ألمانيا - اليونان - تشيك - فرنسا - أسبانيا - إنجلترا - إيطاليا) ودول شرق

آسيا (اليابان - تايوان - كوريا - سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب - تونس) وبلغ

عدد العاملين بميراتكس (٤٥٢٣ عامل) تبلغ أجورهم السنوية حوالي (٥٥ مليون جنيه)،

وتحصل الشركة على شهادة EN ISO 9001 وشهادة الثقة

Deko - Tex Standard 100



العدد ٤٦٨ - أبريل ٢٠٠٨ م

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهرياً

نائب رئيس التحرير

نائب رئيس التحرير

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

أ. د / كامل عمران

أ. د / طلعت أسعد عبد الحميد

أحمد عاطف عبد الرحمن

هيئة المحكمين

الحسابية والضرائب:

- أ. د عبد المنعم محمود
- أ. د منير محمود سالم
- أ. د شوقي خاطر
- أ. د عبد المنعم عوض الله
- أ. د محمود الناصي
- أ. د أحمد حجاج
- أ. د أحمد الصابري
- أ. د منصور حامد

إدارة الأعمال:

- أ. د محمد سعيد عبدالفتاح
- أ. د حسن محمد خير الدين
- أ. د شوقي حسين عبدالله
- أ. د محمود صادق بازرمه
- أ. د علي محمد عبدالوهاب
- أ. د عبد المنعم حياتي جتيد
- أ. د عبد الحميد بهجت
- أ. د محمد محمد إبراهيم
- أ. د فتحي علي محرم
- أ. د السيد عبده ناجي
- أ. د محمد عثمان
- أ. د أحمد فهمي جلال
- أ. د فريد زين الدين
- أ. د ثابته إدريس
- أ. د عبد العزيز مخيمر

الاقتصاد والإحصاء والتأمين:

- أ. د أحمد الفندور
- أ. د عبد الطيف أبو العلا
- أ. د سميرة زهران
- أ. د سمير طوبار
- أ. د إبراهيم مهدي
- أ. د صقر أحمد صقر
- أ. د تشات فهمي
- أ. د عادل عبد الحميد عز
- أ. د العشري حسين درويش
- أ. د رضا العدل
- أ. د تادية مكاوي
- أ. د المعتز بالله جبر
- أ. د محمد الزهار

في هذا العدد

م	الموضوع	صفحة
(١)	■ كلمة التحرير فوزي السوق وماقيا الفساد	
	بقلم رئيس التحرير	٢
(٢)	■ حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق.	
	الجزء (٢) بقلم / محمد طارق يوسف	٤
(٣)	■ الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات	
	أ / مصطفى حسن بسيوني	١٦
(٤)	■ قراءات	
	هكذا يجب أن تفكر الإدارة - الإدارة وصيانة القرار	
	ما يجب أن يكون ... وما يتوقع أن يكون في السلوك الإداري	
	ثقافة المنظمة ومسئولية الإدارة عنها	
	النظام واستراتيجية الإدارة - إدارة المشروعات .	
	د / محمد الباز	٣٦
	■ الجات كشفت المستور ... خفايا في ملف الجات تتكشف جزء (١)	٣٧

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمي المتعارف عليها عن طريق الأمانة كل في تخصصه

تعلن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهاً

ليبيا ٥٠٠ درهم	سوريا ٥٠٠ ل.س
السودان ٤٠ جنيهاً	لبنان ٢٥٠٠ ليرة
الجزائر ٥ دينارات	العراق ١٠٠٠ فلس
الكويت ٨٠٠ فلس	الأردن ١ دينار
دول الخليج ١٠ دراهم	السعودية ١٠ ريالات

الاشتراكات

- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرية داخل جمهورية مصر العربية .
- الاشتراكات السنوية خارج جمهورية مصر العربية سعر النسخة + مصاريف البريد .
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه .
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة .



موضوعي السوق وما فيها الفساد

بقلم محاسب / أحمد عاطف عبدالرحمن
رئيس مجلس الإدارة

وسعر البيع والذي لا يقف عند حد ... وما يحدث للحديد والأسمنت ... في الحقيقة مؤامرة من قبل بعض الأفراد من كبار المستفيدين حتى يفقد المواطن العادي الثقة في الحكومة والنظام بل حتى في نفسه .

■ وما يحدث في السماد ثم ما يحدث في الحديد ثم الأسمنت وسرقة الدقيق وبيعه في السوق السوداء ، وأسلوب التخزين لتجويع السوق ومن ثم فرض السعر الذي يحقق أكبر ربح وأكبر عائد على جثث عموم الشعب فلا سكن ولا زواج حتى زادت نسبة العنوسة مما أدى إلى فساد الأخلاق وانتشار الزواج العرفي هرباً في معظمه من تكاليف الزواج وظهور ظاهرة زواج الميسار بمعنى زواج شرعي مع إيقاف التنفيذ في

الظاهرة الجديدة التي تتم تحت سمع وبصر الحكومة بفروعها المحلية والأمنية ولمصلحة من يتم ذلك وهل هذا يعد برنامجاً منظماً لضمان نقص وعجز في القمح في السوق حتى تظل الأزمة مستمرة ونقص رغيف الخبز يستمر وأن يصبح هو الشغل الشاغل لرجل الشارع .

■ ما في القمح المستفيدة من العجز المطلوب يشاركها محترفو الاستيراد لتحقيق أرباح غير عادية بالإضافة إلى أيادي أجنبية خفية وراء هذا الاتجاه إنها مؤامرة على الشعب حتى يظل ذليلاً للقمعة العيش ومن ثم يفقد هويته السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

■ ثم من يتلاعب في أسعار السماد من الموزعين والفارق الريب بين سعر التكلفة

■ موضوع هام وخطير يحتاج منا مناقشة على ضوء ما نراه ونقرأه عن أيادي خفية تلعب في الظلام من أجل تدمير هذا البلد داخلياً وخلق أزمات وراء أزمات حتى نفقد الثقة في أنفسنا ولا نعرف إلى أين نسير ومن هو الصديق ومن هو العدو في غيبة عن حكومة الحزب الوطني التي انشغلت بالانتخابات المحلية عن توفير رغيف العيش لكل مواطن لكي تضمن له الحياة مجرد الحياة من خلال ضمان حد الكفاف أو حد سد الرمق .

■ إن ما نسمعه الآن عن نزول أفراد إلى مزارع القمح لشرائه وهو أخضر لم ينضج بعد ويعرضوا آلاف الجنيهات حتى أصبح عائد الفدان أكثر من عشرة آلاف جنيه ولم أسمع من مسئول واحد تحسديد من هو وراء هذه

سكن آمن - أصبحت الحياة مجموعة من المشاكل تركت الحكومة الشعب يعانى منها رغم أن هذه الأحداث جميعها وإن كان البعض يدعى بأن الأسباب عالمية وخارجية هذا القول إن صح يشارك فى أزمة الأسعار بنسبة ٥٠ ٪ أما ال ٥٠ ٪ الأخرى تعود إلى مافيا الفساد المنتشرين فى كل موقع وفى كل مكان مما يجعلنا أمام كارثة لا يعالجها إلا قرارات عسكرية وأن تعد الجريمة فى حق الشعب جريمة أمن دولة تستحق أقصى العقوبة إلى درجة الإعدام لأن هؤلاء جميعاً يشاركون فى إعدام شعب بأكمله بل إعدام دولة فالأمر يحتاج لتدخل دولة وبشكل حازم ولسنا أول دولة تطبق هذا النظام لقد سمعنا عن تدخل مجلس الدوما فى روسيا من وضع قيود على الصناعات الاستراتيجية المرتبطة بحياة الشعب وحتى لا يتلاعب فيها بعض الانتهازيين ونحن نعلم أن روسيا الآن سبقتنا وكانوا أكثر منا شمولية واتجهوا إلى النظام الرأسمالى ولكن توجه مخطط ومحدد ولم يفتحوا

الأبواب على مصراعها لكل من هب ودب كما فعلنا بجهل أو عن سوء نية بهدف الفساد والإفساد .

■ لا بد من عودة الانضباط ولا بد من تدخل الدولة وما فعله المهندس/ رشيد محمد رشيد يجب أن يكون بداية على الطريق السليم للقضاء على فوضى السوق وما يعانى به المواطن العادى فى حياته اليومية من خلال فرض قيود وضوابط للاستيراد والتصدير وكذلك الإنتاج والتخزين للتأثير على الأسعار من خلال استغلال مبدأ خطير تركناه حراً طليقاً فجاء لنا بما نحن فيه وهو مبدأ العرض والطلب هذا يصلح فى مجتمع صالح فى معظمه وترعاه حكومة ديمقراطية ترعى مصالح الشعب دون أن نترك العرض والطلب يتحكم فى قانونه ذوو الميول الشيطانية من خلال استغلاله فى التلاعب بالأسعار ارتقاءً وصعوداً دون أن يعرف كلمة النزول .

■ وأخيراً ونحن نكتب هذه الكلمات سمعنا تليفزيونياً دكتور طب يبطرى ومجموعة

من خربى الذمة شاركوا فى جريمة لا يقبلها عقل أو دين بتحويل أجسام حمير نافقة وكلاب ميتة وتحويلها إلى لحوم ثم يحولونها إلى لحم مفروم تباع للجمهور حادثة خطيرة ماذا بعد ذلك لقد هانت مصر وضاعت فى ظل عولة مدمرة لم نأخذ منها سوى الفساد والفوضى... إنها كارثة حياتية يومية يعيشها شعب محروم أن يقول رأيه بصراحة أو يسيطر على مقدراته منذ عام ١٩٥٢ وحتى تاريخه لم نرى من يهتم بهذا الشعب ولا شك أن الخلل الاجتماعى ناتج من الخلل السياسى ومن بعده الاقتصادى ولكن هذا هو حال أمة أنهكها أسلوب حكم الحزب الواحد الذى أضاع فى زمانه كيف يحافظ على مكانه وانفراذه بالسلطة ولو على حساب شعب يأكل لحم الحمير والكلاب... إنها استغلال معاناة ... ٧٠ ٪ من شعب جائع أضناه التعب ونال منه الإحباط ولا يملك إلا أن يقول حسبى الله ونعم الوكيل .

حوكمة الشركات

والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق

أ. محمد طارق يوسف

أمين عام جمعية الضرائب العربية

الأمين العام المساعد - المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونيين

انتشار الفساد وانعدام الثقة ،
ويؤدي اتباع المبادئ السليمة
لحوكمة الشركات إلى خلق
الاحتياطات اللازمة ضد
الفساد وسوء الإدارة .

إن حوكمة الشركات ليست
مجرد شئ أخلاقي جيد فقط
، بل إن حوكمة الشركات
مفيدة لمنشآت الأعمال ومن
ثم فإن الشركات لا ينبغي أن
تتظر حتى تفرض عليها
الحكومات معايير معينة
لحوكمة الشركات إلا بقدر ما
يمكن لهذه الشركات أن تتنظر
حتى تفرض عليها الحكومات
أساليب الإدارة الجيدة التي
ينبغي عليها اتباعها في
عملها .

كـوم Enron & WorldCom
وما تلى ذلك من سلسلة
اكتشافات تلاعب الشركات
في قوائمها المالية ، أظهر
بوضوح أهمية حوكمة
الشركات حتى في الدول التي
كان من المعتاد اعتبارها
أسواقاً مالية "قريبة من
الكمال" .

وقد اكتسبت حوكمة الشركات
أهمية أكبر بالنسبة
للديمقراطيات الناشئة نظراً
لضعف النظام القانوني والذي
لا يمكن معه إجراء تنفيذ
العقود وحل المنازعات بطريقة
فعالة ، كما أن ضعف نوعية
المعلومات تؤدي إلى منع
الإشراف والرقابة وتعمل على

المقدمة والأسباب التي أدت
إلى ظهور مفهوم حوكمة
الشركات :

حظى مفهوم حوكمة
الشركات Corporate Gov-
ernance - في السنوات
الأخيرة باهتمام كبير ، فمع
انفجار الأزمة المالية الآسيوية
عام ١٩٩٧ ، وما تلاها من
أزمات مالية في روسيا
 وأمريكا اللاتينية . حيث أثر
سلوك قطاع الشركات على
اقتصاد تلك الأمم في مجملها
إلى الحد الذي جعل العالم
ينظر نظرة جديدة إلى مفهوم
حوكمة الشركات .

كما أن تنويع تلك الأحداث
بفضيحة شركتي إنرون وورلد

إن حوكمة الشركات الجيدة ،
فى شكل الإفصاح عن
المعلومات المالية ، يمكن أن
يعمل على تخفيض تكلفة
رأس مال المنشأة ، كما أن
حوكمة الشركات الجيدة
تساعد على جذب
الاستثمارات سواء الأجنبية أم
المحلية ، وتساعد فى الحد
من هروب رؤوس الأموال
ومكافحة الفساد الذى يدرك
كل فرد الآن مدى ما يمثلته من
إعاقة للنمو ، وما لم يتمكن
المستثمرون من الحصول على
ما يضمن لهم حقوقهم ، فإن
التمويل لن يتدفق إلى
المنشآت ، وبدون التدفقات
المالية لن يتمكن تحقيق
الإمكانات الكاملة لنمو
المنشأة، فإن التمويل لن يتدفق
إلى المنشآت ، وبدون
التدفقات المالية لن يمكن
تحقيق الإمكانات الكاملة لنمو
المنشأة ، وإحدى الفوائد
الكبرى التى تنشأ من تحسين
حوكمة الشركات هى ازدياد
إتاحة التمويل وإمكانية
الحصول على مصادر

أرخص للتمويل وهو ما يزيد
من أهمية الحوكمة بشكل
خاص بالنسبة للدول النامية .

تعريف حوكمة الشركات :

إن المؤلفات التى تتناول
مفهوم حوكمة الشركات
تتفاوت تفاوتاً شاسعاً فيما
بينها فى تعريفها لحوكمة
الشركات ، ومن ثم تعددت
التعريفات لمفهوم حوكمة
الشركات ، ففى تقرير عن
الجوانب المالية لحوكمة
الشركات فى المملكة المتحدة
عام ١٩٩٢ عرف السير
أديان كادبوري حوكمة
الشركات بأنها "النظام الذى
بموجبه توجه الشركات
ويتحكم فيها " .

وهناك عدة تعريفات
للكوكمة متضمنة فى بعض
قواعد الأداء الأمثل لحوكمة
الشركات ، وفيما يلى بعضها .
منظمة التعاون الإقتصادي
والتنمية (٢٠٠٤) :

إن حوكمة الشركات
تتضمن مجموعة من
العلاقات بين إدارة الشركة
ومجلس إدارتها ، ومساهميها

وذوى المصلحة الآخرين وتقدم
حوكمة الشركات أيضاً الهيكل
الذى من خلاله توضع أهداف
الشركة وتحدد وسائل إنجاز
تلك الأهداف والرقابة على
الأداء " .

الهيئة التركية لأسواق المال ، مبادئ حوكمة الشركات (٢٠٠٣) :

إن الحوكمة المثلى
للشركات والتى تتعلق بالدولة
تعنى :

- تحسين صورة الدولة ومنع
تسرب الأموال المحلية .
- زيادة رؤوس الأموال
الأجنبية .
- زيادة القوة التنافسية
لاقتصاد وأسواق رأس
المال .

- تخطى الأزمات بأقل
الأضرار .
- تخصيص أكفاً لاستغلال
الموارد وتحقيق مستوى
أعلى من الانتعاش .

القانون البلجيكي لحوكمة الشركات ، بلجيكا (٢٠٠٤) :

إن حوكمة الشركات هى
مجموعة من القواعد
والسلوكيات التى تدير

الشركات ويتحكم فيها طبقاً لها ويحقق نموذجاً جيداً لحوكمة الشركات هدفه بأن يحافظ على توازن سليم بين الملكية والإدارة ، وكذلك التوازن بين الأداء والالتزام .

تقرير لجنة حوكمة الشركات لمجلس الأوراق المالية والنورصة ، الهند (٢٠٠٣) :

إن حوكمة الشركات هي قبول الإدارة لحقوق المساهمين التي لا تزعزع باعتبارهم الملاك الحقيقيين للشركة ولدورهم الخاص باعتبارهم أمناء بالنيابة عن المساهمين ، وحوكمة الشركات هي التزام بالقيم والسلوك والأخلاق في ممارسة التجارة كما أنها أيضاً تعنى بالفرقة بين الأموال الشخصية وأموال الشركة بالنسبة لإدارة الشركة .

صندوق أمانة القطاع الخاص لحوكمة الشركات ، كينيا (٢٠٠٢) :

من الممكن أن تعرف حوكمة الشركات على أنها الوسيلة التي تمارس بها

الشركة السلطة لإدارة كافة أصولها ومواردها ، بغرض المحافظة على حقوق المساهمين وزيادتها ، مع رضا ذوى المصلحة الآخرين ، وذلك في سبيلها لتحقيق مهمتها التجارية .

منظمة الكومنولث لحوكمة الشركات ، مبادئ حوكمة الشركات (١٩٩٩) :

إن مفهوم الحوكمة يدور أساساً حول القيادة :

- القيادة كففاءة .
- القيادة كزامة .
- القيادة كمسئولية .
- القيادة كشفافية ومساءلة .

الترجمة العربية :

تعددت المصطلحات الانجليزية المستخدمة للتعبير عن مفهوم حوكمة الشركات فقد عبر عنها - غالباً - بمصطلح Corporate Gov- ernance ، وأحياناً بمصطلح Shareholder Democracy وفي اللغة العربية ، اختلفت الآراء على ترجمة المصطلح الانجليزي ، حيث يرى البعض تسميتها بالإدارة الرشيدة أو

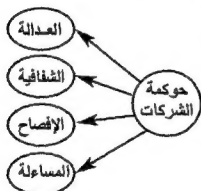
الإدارة الحكيمة ، والبعض الآخر يرى تسميتها بحوكمة الإدارة أو "الحوكمة" ، وجدير بالذكر أنه قد أثير نفس الجدل عند ترجمة مصطلح "Globalization" ومصطلح "Privatization" حتى استقر الرأي على لفظي "العولة" و"الخصخصة" ، وفي ٢٠ مايو ٢٠٠٣ أصدر مجمع اللغة العربية اعتماداً لهذا اللفظ (حوكمة) حيث أكد في بيان له :

"في رأينا أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الانجليزي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى فهي أولاً جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظة على الجذر والوزن ، وهى ثانياً تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الانجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها ، واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديداً إلى الثروة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث ."

حوكمة الشركات ، لماذا؟ :

إن مصطلح حوكمة الشركات بأوسع معنى له يكون معنياً بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، وكذلك التوازن بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة ، أى أن الإطار العام لحوكمة الشركات موجود لكي يشجع على الاستخدام الأكفأ والعدل للموارد ولذلك فإن حوكمة الشركات تستهدف أربعة أمور ، ألا وهى :-

- ١ - العدالة Fairness .
- ٢ - الشفافية Transparency .
- ٣ - الإفصاح Disclosure .
- ٤ - المساءلة Accountability .



المبادئ العامة والقواعد الأساسية المعمول بها في إطار حوكمة الشركات دولياً :

إن حوكمة الشركات تعتمد فى نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام

والبنك الدولى بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادى لدراسة آلية الحوكمة وحددت مبادئ للحوكمة خاصة بحقوق المساهمين ، والمساواة فى معاملة حملة الأسهم والإفصاح والشفافية ومسئوليات مجلس الإدارة ، ودور ذوى الشأن والمصالح فى إدارة الشركات ، حيث أصبحت الحوكمة بمثابة صمام الأمان ، وجاء أبرز تجسيد لتلك الفكرة على يد عضو مجلس الشيوخ الأمريكى Paul Spyros Sarbanes الأب الروحى للقانون الأمريكى "Sarbanes Oxley Act" (SOX) والذي صدر عام ٢٠٠٢ كرد فعل للفضيحة المالية المتعلقة بأحد أشهر مكاتب المحاسبة فى العالم وأحد الخمسة الكبار (Arthur Andersen) والذي ضلل المساهمين باعتماده بيانات غير صحيحة لشركة ENRON حتى ترتفع الثقة فى أسهمها على غير سند من الواقع .

نال موضوع الحوكمة اهتماما عالميا كبيرا على إثر أزمة الشركات الأمريكية أمثال : "انرون" و "وورلدكوم" وغيرها وحيث إن حقوق المساهمين تعتمد بشكل كبير على أهداف أعضاء مجلس الإدارة الذين يضمون الاستراتيجيات الخاصة بالشركات - وبصفة خاصة الأعضاء التنفيذيين من مجلس الإدارة - وقد تتعارض مصلحة إدارة الشركة مع مصلحة المساهمين فى كثير من الأحيان .

وقد تم دراسة الأزمة الأخيرة للشركات الأمريكية ، وهل هى ناتجة عن عدم كفاءة الإدارة أم ناتجة عن الغش والخداع أو سوء الاستخدام ، مما استلزم استحداث أنظمة إدارية جديدة لمنع حدوث مثل تلك الأزمات وعلى وجه الخصوص الناتجة عن الغش وسوء استخدام البيانات المالية .

إن انهيار أداء الشركات دفعت صندوق النقد الدولى

والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية فى مجتمع ديمقراطى يقوم على أساس القانون ، وتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث اقتصاديات الدول عن طريق النظر فى الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التى تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص ، وتجعل الدولة أكثر جذباً للاستثمار الأجنبى المباشر ، فالمستثمرون المحليون والدوليون يفضلون الابتعاد عن الدول التى لا تضمن تشريعاتها حقوق المساهمين ، وكذلك الدول التى لا تسمح تشريعاتها والهيئات الرقابية بها بالإفصاح الكافى عن المعلومات المتعلقة بالشركات .

وفيما يلى عدد من المبادئ والقواعد المعمول بها دولياً فى إطار حوكمة الشركات :

■ حقوق المساهمين :

وتتضمن مجموعة من الحقوق التى تتضمن الملكية الآمنة للأسهم وحقوق المساهمين فى الإفصاح التام

عن المعلومات وحقوق التصويت والمشاركة فى قرارات بيع أو تعديل أصول الشركة بما فى ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة وكذلك حق المساهم فى الحصول على المعلومات الكافية فى التوقيت المناسب حتى يستطيع اتخاذ القرارات المناسبة وكذلك لابد أن يكون هناك ضمان للصياغة واضحة من القواعد والإجراءات التى تحكم حياة الرقابة على الشركات فى أسواق المال وأن تكون التعاملات المالية بأسعار مفصّل عنها وأن تتم فى ظروف عادلة لكى تحمى حقوق كافة المساهمين .

■ المعاملة المتساوية للمساهمين :

يهتم هذا المبدأ بحماية حقوق مساهمى الأقلية عن طريق وضع نظم تمنع العاملين فى داخل الشركة بما فيهم المديرين وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من وضعهم المميز داخل الشركة ، وعلى سبيل المثال منع ...

الداخلى فى الأسهم وأن يتم الإفصاح من جانب أعضاء مجلس الإدارة عن أى مصالح مادية مع الشركة وأن تتم عملية تداول الأسهم بشفافية وإفصاح مناسب .

■ دور أصحاب المصالح فى حوكمة الشركات :

حيث تعترف منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بوجود أصحاب مصالح آخرين فى الشركات بجانب المساهمين مثل البنوك وحملة السندات والعاملين ذوى أهمية بالطريقة التى تعمل بها الشركات وتتخذ بها قراراتها وبالتالي يجب أن يعمل إطار الحوكمة فى الشركات على :-

- تأكيد احترام أصحاب المصالح الأخرى بخلاف المساهمين .

- أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح الأخرى ، وكذلك أن يكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات .

■ الإفصاح والشفافية :

- حيث اهتمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالإفصاح والشفافية عن الحقائق الأساسية الخاصة بالشركات بدءاً من التفاصيل المالية إلى هياكل الحوكمة وتوضيح ما يحصل عليه أعضاء مجلس الإدارة من مرتبات ومزايا ، وتوضيح أهداف الشركة وتحديد عوامل المخاطرة المنظورة .

- على أن يتم إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية .

- لا بد أن يكون هناك مراجعة سنوية تتم عن طريق مراجع مستقل .

- لا بد من توفير قنوات لتوزيع المعلومات على مستخدمي المعلومات في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة .

■ مسئوليات مجلس الإدارة :

- يجب أن يتيح إطار حوكمة

الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تتضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين .

- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين فإن مجلس الإدارة يجب أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين وأن يعمل مجلس الإدارة على ممارسة التقييم الموضوعي لشئون الشركة بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية .

■ مبادئ حوكمة الشركات طبقاً

لإصدار منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية :

تستند مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى تجارب مستندة من المبادرات الوطنية للدول

الأعضاء بالمنظمة وأيضاً الأعمال سابقة تم الاضطلاع بها داخل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، من بينها ما قامت به المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال المعنية بحوكمة الشركات والتابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، كما شارك في عملية الإعداد أيضاً عدد من اللجان التابعة للمنظمة ومن بينها : لجنة الأسواق المالية ولجنة الاستثمار الدولي والشركات متعددة الجنسيات ، ولجنة سياسات البيئة .

كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول من غير أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، بالإضافة إلى إسهامات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ، وقطاع الأعمال ، والمستثمرين والاتحادات المهنية ، وغيرها من الأطراف المعنية بموضوع حوكمة الشركات .

وتستهدف المبادئ

إذا لم تكن الشركات تعتمد بصفة أساسية على مصادر أجنبية لرأس المال ، فإن الالتزامات بالأساليب السليمة لحوكمة الشركات من شأنه أن يساعد على رفع درجة الثقة من جانب المستثمرين المحليين وقد يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال ، كما أنه قد يسفر في النهاية عن تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل .

وليست تلك المبادئ ملزمة ، كما أنها لا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للتشريعات الوطنية ، بل إن الفرض منها يتمثل في أن تكون بمثابة نقاط مرجعية وبالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة في غمار إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة الشركات ، والتي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية الأطراف المختلفة بالسوق عند قيامهم بإعداد الممارسات الخاصة بهم . كما أن لكل دولة قيمها.

حوكمة الشركات والغاية الأساسية هي أن تكون المبادئ موجزة ومفهومة ويسهل الوصول إليها من جانب المجتمع الدولي .

وتعد درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ الأساليب السليمة لحوكمة الشركات داخلها بمثابة عامل متزايد الأهمية بالنسبة لقرارات الاستثمار ، ومن الجوانب ذات الصلة الخاصة بذلك تبرز العلاقة بين جوانب أساليب حوكمة الشركات وبين الطبيعة العالمية المتزايدة لعملية الاستثمار والتدفقات العالمية للاستثمار تمكن الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين ، وإذا ما كان للدول أن تجنى المنافع الكاملة من أسواق رأس المال العالمية وأيضاً إذا ما كان لها أن تجتذب رأس المال طويل الأجل فإن ترتيبات أساليب حوكمة الشركات ينبغي أن تتسم بالمصداقية ، وأن يسهل فهمها عبر الحدود ، وحتى

مساعدة حكومات الدول الأعضاء وحكومات الدول غير الأعضاء في غمار جهودها لتقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية ، والتنظيمية لموضوع حوكمة الشركات في تلك الدول بالإضافة إلى توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية ، والمستثمرين ، والشركات وغيرها من الأطراف التي تلعب دوراً في عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات وتركز المبادئ على الشركات التي يتم تداول أسهمها في البورصات ، ولكنها تعد أيضاً - في حدود معينة - أداة مفيدة لتحسين أساليب حوكمة الشركات الأخرى التي لا تتداول أسهمها في البورصات ، ومن بينها الشركات الخاصة المغلقة والشركات المملوكة للدولة ، وتمثل تلك المبادئ أساساً مشتركاً تعتبره الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بمثابة ضرورة لتطوير أساليب

الخاصة وأعرافها الاجتماعية ، ومما يستوجب أن تسمى لوضع قواعدها الخاصة لحوكمة الشركات ، ولذلك من الأفضل عند وضع قواعد لحوكمة الشركات أن يكون هناك دعم من الحكومة ومن مجتمع الأعمال .

■ مبادئ حوكمة الشركات طبقاً لإصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٠٤) :

- ١- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات .
- ٢ - حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية .
- ٣ - المعاملة المتكافئة للمساهمين .
- ٤ - دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات .
- ٥ - الإفصاح والشفافية .
- ٦ - مسؤوليات مجلس الإدارة .

■ التشريعات اللازمة لسلامة التطبيق :

أ - المساهمون والجمعيات العامة :

- ١ - الإفصاح الكامل عن هيكل الملكية ومالكي

الأسهم ونسبة ملكية كل مساهم يمتلك ٥% فأكثر من أسهم الشركة ، وإعداد تقرير سنوي يتم توزيعه على المساهمين .

- ٢ - إقامة موقع على الشبكة الالكترونية ليتم نشر البيانات والمعلومات الخاصة بالشركة عليه لإطلاع كافة .

- ٣ - التصويت في الجمعيات العامة بطريقة الكترونية - وهو ما يستلزم صدور قانون للتوقيع الالكتروني - وذلك لضمان تمثيل أكبر وأفضل للمساهمين .
- ٤ - نشر القوائم المالية والتقارير المختلفة في المواعيد المحددة دون تأخير ووضع جزاء للتأخير .

- ٥ - زيادة حقوق الأقلية من المساهمين وإقامة جمعيات لحماية مصالحهم مع إمكانية تمثيلهم في مجلس الإدارة .

- ٦ - التوسع في إصدار

التشريعات اللازمة والمنظمات لتملك العاملين أسهم الشركة .

ب - مجلس الإدارة :

- ١ - الحصول على موافقة مسبقة من الجمعية العامة عند تصريف مجلس الإدارة في أصل تزيد قيمته عن نسبة مناسبة من إجمالي أصول الشركة ولتكن ٢٠% أو أكثر .

- ٢ - أن يتضمن التقرير السنوي لمجلس الإدارة كل ما يتقاضاه رئيس وأعضاء مجلس الإدارة خلال العام .

- ٣ - أن يتضمن تقرير مجلس الإدارة أيضاً عدد جلسات مجلس الإدارة خلال العام ونسبة حضور كل عضو مجلس إدارة لاجتماعات المجلس .

- ٤ - التأكيد على فكرة إدارة المراجعة المكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وإعداد تقرير دوري يعرض على

الجمعية العامة يتضمن أعمال مراجعة الحسابات والتعليق على تقرير مراقب حسابات الشركة .
٥ - ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن خمسة أعضاء وليس ثلاثة كما جاء فى القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ وذلك حتى يتسنى اختيار الحد الأدنى للجنة المراجعة الداخلية (أهم عناصر الحوكمة).

جـ - مراقب الحسابات :

- ١ - أن يتضمن تقرير مراقب الحسابات جزءاً من مخاطر السوق (ارتفاع وانخفاض سعر العملة) والعمليات التى تتم خارج القوائم المالية ، وما إذا كان مجلس الإدارة قد قام بالإجراءات اللازمة لمواجهة تلك المخاطر .
- ٢ - تفعيل دور النقابة المهنية أو الشعبة الخاصة بالمحاسبين والمراجعين من مزاولى المهنة الحرة فى مراقبة أعمال أعضائها .

- ٢ - يجب حظر مساهمة مراقب الحسابات أو أحد أقاربه من الدرجة الأولى فى الشركة التى يراجع حساباتها .
- ٤ - تعيين أكثر من مراقب حسابات فى الشركات الكبيرة والمتوسطة والتى يبلغ رأسمالها أكثر من ١٠ ملايين جنيه على سبيل المثال ، مع إصدار تقرير واحد لنتيجة المراجعة وفى حالى الخلاف فيما بينهم يصدر كل منهم تقرير منفصل موضحاً به رأيه على القوائم المالية والإجراءات المتبعة للوصول لذلك الرأى .
- ٥ - الدائرة (التدوير) بين مراقبى الحسابات "Rotation" بحيث لا تزيد مدة مراقب الحسابات فى مراجعة حسابات الشركة عن أربع أو خمس سنوات بحد أقصى ، ويتم تغييره بمراقب حسابات آخر ،

■ حوكمة الشركات فى مصر :

فى مصر كانت نقطة البداية عام ٢٠٠٠ حيث قام البنك الدولى بتقييم تطبيق قواعد الحوكمة فى مصر طبقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية وكان تقييم مصر فى ذلك الوقت مقارنة بالأسواق الناشئة الأخرى المركز الرابع بنسبة ٦٢ ٪ وطبقاً لإحصائيات ديسمبر ٢٠٠٢ (تقرير قطاع سياسات الاستثمار بوزارة التجارة الخارجية) فإن عدد الشركات التى تطبق مبادئ الحوكمة بكاملها ومسجلة بالبورصة ٥٠ شركة وتتميز بأن بعضها أصدر شهادات إيداع دولية وبها نسبة رأس مال حر متاح للتداول وحوالى ١١ ٪ من الشركات تتبع قطاع الأعمال ولا تطبق مبادئ الحوكمة ، و ٧٠ ٪ تطبق عدداً قليلاً من مبادئ الحوكمة .

وأنشأ فى عام ٢٠٠٣ مركز المديرين ، كمركز تابع لوزارة الاستثمار ، ليكون

الجهة المسؤولة عن حوكمة الشركات في مصر وفي أكتوبر ٢٠٠٥ صدر قرار رئيس مجلس أمناء مركز المديرين رقم ٣٣٢ لسنة ٢٠٠٥ بإصدار قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر .

وتتناول هذه المجموعة من القواعد مبادئ حوكمة الشركات في مصر ، ومن أبرز ملامحها أنها تنطبق على الشركات الخاصة ، كما أنها - في مرحلتها الأولى - لا تمثل نصوصاً قانونية أمرة ، ولا يوجد إلزام قانوني بها ، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة الشركات وفقاً للمعايير والأساليب العالمية والتي تحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة .

وفيما يلي عرض موجز لقواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية :

■ دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر

العربية :

١) نطاق تطبيق القواعد :

- الشركات المساهمة المقيدة في البورصة بخاصة ذات التعامل النشط .
- المؤسسات المالية (البنوك - شركات التأمين - التمويل - التمويل العقاري) التي تتخذ شكل الشركات المساهمة (حتى وإن كانت غير مسجلة) .
- الشركات التي يعد الجهاز المصرفي المصدر الأساسي لتمويلها .
- ليس المطلوب فقط تطبيق قواعد الحوكمة ولكن اعتناق فلسفة الحوكمة .

٢) الجمعية العامة :

- تتكون من كل مساهمي الشركة ويجب أن يكون منع صفار المساهمين من الحضور استثناءً إذا دعت الضرورة لذلك .
- اختيار الموعد والمكان المشجع على الحضور .
- وضع موضوعات جدول الأعمال مصحوبة بالشرح الوافي والمعلومات الكافية .
- على الجمعية السماح لكل الحضور بالتعبير عن رأيهم .
- على إدارة الشركة الإفصاح

- التسام والكافي لكل الموضوعات .
- الدقة المتناهية في قيد التصويت على قرارات الجمعية العامة .
- ٣) مجلس الإدارة :
- مجلس الإدارة يدير الشركة بتفويض من الجمعية العامة .
- تبقى المسؤولية على عاتق المجلس حتى مع التفويض .
- عضو مجلس الإدارة يمثل كل المساهمين وليس من اختاروه .
- الحوكمة تقتضى وضع نظام بالجمعية العامة يكفل تأثير صفار المساهمين في التصويت لاختيار المجلس .
- يجب أن يتضمن المجلس أغلبية من الأعضاء غير التنفسيين من ذوي الخبرات الفنية أو التحليلية .
- يتولى المجلس تعيين رئيس مجلس الإدارة والمعضو المنتدب ويفضل عدم الجمع بينهما .
- على المجلس وضع الآليات التي تضمن احترام القانون والالتزام بالإفصاح عن

المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الأخرى. □ لا بد أن تكون التفويضات التى يمنحها المجلس محددة الموضوع والمدة مع تجنب التفويض العام . □ لأعضاء المجلس الحصول على المعلومات التى يريدونها بالشكل وفى الموعد الذى يحدده . □ للمجلس طلب رأى خارجى مع مراعاة أحكام تجنب تعارض المصالح المنصوص عليها فى هذه القواعد . □ على الشركة تقديم مكافأة مناسبة للأعضاء التنفيذيين وتحددتها لجنة غالبية أعضائها من غير التنفيذيين تتفاوض مع التنفيذيين ويكون للجنة القرار الأخير مع الإفصاح عن أسماء أعضائها . □ يجب الإفصاح عن كل ما يتقاضاه عضو مجلس الإدارة التنفيذى (مرتب - بدلات - أسهم تحفيز - مزايا - إلخ) . □ أسهم التحفيز لا بد أن تكون مرتبطة بتحسين أداء الشركة فى الأجل الطويل

وليس القصير . □ تقترح اللجنة المشار إليها مكافأة الفير تنفيذيين ويكون القرار الأخير للجمعية العامة . □ يجب أن تشكل الشركة لجنة مراجعة داخلية من أعضاء المجلس غير التنفيذيين لمراجعة عمل إدارة الرقابة الداخلية ونظم العمل الداخلية بالشركة . □ مجلس الإدارة مسئول عن إعداد تقرير سنوى للعرض على المساهمين به تقييم الفترة الماضية ونتائج الأعمال مع التصور للفترة القادمة مع مدى الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة . (٤) إدارة المراجعة الداخلية : □ يجب أن يشترك مجلس الإدارة مع مديرى الشركة فى وضع نظام محكم للرقابة الداخلية وإلا وجب عليه تبرير عدم وجوده . □ يتولى تنفيذ النظام إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية على رأسها مسئول متفرغ لها من قيادات الشركة يتبع العضو المنتدب ويحضر كل اجتماعات

لجنة المراجعة . □ يكون لمدير إدارة المراجعة كافة الصلاحيات اللازمة ويكون تعيينه وعزله بقرار من العضو المنتدب وبموافقة لجنة المراجعة . □ يقدم مدير إدارة المراجعة تقريراً ربع سنوى لمجلس الإدارة عن مدى التزام الشركة بأحكام القانون وبقواعد الحوكمة . (٥) مراقب الحسابات : □ يكون للشركة مراقب حسابات "لا تربطه بها علاقة عمل ومستقلاً عن إدارتها الداخلية وعن مجلس الإدارة . □ يعينه ويحدد أتعابه الجمعية العامة بعد ترشيح مجلس الإدارة بناءً على توصية لجنة المراجعة . □ يجب ألا يكون مساهماً فى الشركة أو عضواً ذا خبرة فى مجلس الإدارة ويكون محصناً ضد تدخل مجلس الإدارة . □ لا يجوز التعاقد معه لأداء أية أعمال إضافية بالشركة إلا بعد موافقة لجنة المراجعة على ذلك وبشرط ألا تكون أعمالاً خاضعة

لمراجعة أو تقييم أو إبداء رأى ذات مراقب الحسابات.

٦) لجنة المراجعة :

تشكل من عدد لا يقل عن ٣ من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بينهم خبير فى النواحي المالية والمحاسبية .

تتولى ما سبق الإشارة إليه بالإضافة إلى (على سبيل المثال) :

١ - تقييم كفاءة المدير المالى وأعضاء الإدارة المالية .

٢ - دراسة ووضع تقرير عن نظام الرقابة الداخلية .

٣ - دراسة القوائم المالية وإبداء الرأى فيها قبل عرضها على مجلس الإدارة .

لا بد للشركة أن توفر للجنة كافة الإمكانيات بما فيها الاستمانة بالخبراء ما كان ذلك ضرورياً .

٧) الإفصاح عن السياسات الاجتماعية :

على الشركة أن تفصح للمساهمين ولجمهور المتعاملين معها مرة على الأقل سنوياً عن سياسات الشركة البيئية

والاجتماعية وتلك المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية .
يكون الإفصاح بشكل واضح وغير مضلل .

يشمل ذلك خطط تدريب العمالة أو تغيير حجمها وبرامج الرعاية الاجتماعية داخل الشركة والبيئة المحيطة خارجها .

يجب على الشركة أن تتبنى أقصى درجات الإفصاح بما لا يتعارض مع الحفاظ على سرية البيانات المالية والتجارية .

٨) قواعد تجنب تعارض المصالح :

يجب أن يكون لكل شركة نظام مكتوب ومعروف للعاملين والمديرين ومجلس الإدارة بشأن تجنب تعارض المصالح .

يحظر على أعضاء المجلس والمديرين والعاملين للتعامل فى أسهم الشركة قبيل الإعلان عن نتائج أعمالها أو أى معلومات أخرى مؤثرة أو بعد أية أحداث مفاجئة تؤثر على نشاط الشركة أو مركزها المالى إلى أن يتم الإفصاح بذلك للجمهور .

على الشركة بالتشاور مع العاملين والمتعاملين معها وضع قواعد لسلوكها المهنى كقواعد التفويض ، معايير السلامة ، إلخ .
لا بد من وجود نظام داخلى لمراقبة تطبيق تلك القواعد .

٩) قواعد الحوكمة بالنسبة للشركات الأخرى :

بالإضافة لما سبق ذكره عن نطاق تطبيق قواعد الحوكمة :

● شركات المساهمة المغلقة أو العائلية والشركات ذات المسئولية المحدودة عليها مراعاة تلك القواعد بقدر الإمكان .

● شركات الأشخاص عليها مراعاة تجنب تعارض المصالح ، وجود نظام للرقابة الداخلية ، استقلال المستشارين المالىين والقانونيين ومراقبى الحسابات والإفصاح عن السياسات الاجتماعية لتلك الشركات أن تتبع بدائل أقل تكلفة تؤدى لنفس نتائج تطبيق قواعد الحوكمة ■

الشفافية والإفصاح

في

إطار حوكمة الشركات

١. مصطفى حسن بسيوني

المنظمة الأفريقية للخبراء
الاتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب

AFCPA

المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونيين

AOCPA

الجزء (٢)

استكمالا لما سبق نشره
ثانياً : معوقات الشفافية :

هناك العديد من العوامل
التي تعوق سريان مبدأ
الشفافية وهي تنتشر بصفة
خاصة في الدول النامية ،
ويمكن تصنيف هذه المعوقات
تحت واحد أو أكثر من
العوامل التالية :

١ - الفساد : حيث تتسم
الدول الناشئة والتي
خرجت مؤخراً من مرحلة
الحزب الواحد
والتخطيط المركزي
وهيمنة المؤسسات
الحكومية على وسائل
الإنتاج ، بصفات متعددة
لا تدرى إن كان بعضها
سبباً للفساد أم نتاجاً له ،
مثل الفقر الشديد وعدم
احترام القانون وما

بعض دول العالم ووضعت
الدراسة علاقة أكيدة
طردية بين العوالة
والحرية وعلاقة عكسية
بين العوالة والفساد .
الشفافية في حد ذاتها ليست
غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء
والاقتصاص من مرتكبيها .
٢ - الجهل حيث إن العديد
من القائمين على الإنتاج
أو تقديم الخدمات سواء
على المستوى الخاص أو
العام هم نتاج مرحلة
الحكم الشمولى في
المجتمعات الناشئة في
الستينات والسبعينيات ،
وإن أفراد الشعب
كمنتجين أو كمستهلكين
لهذه السلع والخدمات
كان يهمهم فقط أثناء تلك
المرحلة الحصول على
المنتج أو الخدمة بأفضل
نوعية وأقل سعر دون

يستتبعه من مظاهر
البلطجة والإرهاب
النفسى والخوف من
«الحكومة» والتهديد
بالعزل أو الحبس (أو
حتى التصفية الجسدية
في الكثير من الدول
الناشئة) وانتشار
الشائعات ذات الأثر
السلبى على الروح المعنوية
والرشوة والمحسوبية
وسيطرة رأس المال
الخاص على معظم
السياسيين أو على أقل
تقدير وجود شبكة من
المصالح بين رأس المال
والسياسة تعوق إلى حد
كبير تطبيق الشفافية
الدولية بدراسة العلاقة
بين الفساد والعوالة لتكون
مقياساً للشفافية في

الإلمام بالحد الأدنى من المعلومات اللازم توفيرها للمستهلكين (بلد المنشأ - الصلاحية ... إلخ) وهى الحقبة التى كانت لا تقيم وزناً للمواطن ولا لحقه فى الحصول على الحد الأدنى من الشفافية المطلوبة ليس فقط بخصوص ما يستهلكه ، وإنما أيضاً بشأن أحوال الدولة بصفة عامة ، ولا يقف هذا المعوق عند حدود الجهل بأهمية الشفافية ، وإنما يتعداه أيضاً إلى معناه الأوسع والأشمل والذي يتضمن عدم الإلمام المنوط إليهم تطبيق الشفافية بالمؤشرات التى يجب تطبيق مبدأ الشفافية فيها ، ولا بأساليب احتساب هذه المؤشرات والبرهنة على ذلك ، راقب التضارب بشأن أرقام النمو فى الناتج القومى الإجمالى أو معدل البطالة أو حتى الاحتياطي من العملات الحرة .

٣ - ضعف أو غياب الإطار القانونى اللازم لحماية

المواطن من غيـاب الشفافية أو على الأقل ضعف الآليات اللازمة لتطبيق القانون مما يزيد من تقادم المشكلة وصعوبة التعامل معها ، بل ويرسخ إلى حد كبير السببين السابقين لدرجة لا ندرى معها أيضاً أيهم السبب وأيهم النتيجة ولعل من المفيد الإشارة هنا إلى أن القوانين الحالية على سبيل المثال لا تجرم جنائياً استغلال المعلومات الداخلية فى الشركات المتداولة بالبورصة أو الممارسات الاحتكارية أو غيرها من الممارسات السلبية السائدة والمتعلقة بغياب الشفافية أو سوء استخدام هذا الغياب .

٤ - مـوقـات سـياسـية واجتماعية أخرى تتمثل فى الحياة النيابية السليمة وغياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدنى التى ترمى إلى حماية استغلال الأطفال ومتابعة حقوق الإنسان اختفاء أو تنحى مبدأ

المساءلة تماماً .

ثالثاً : محاور الشفافية :

يعتقد البعض أن الشفافية مطلوبة فقط على مستوى البيانات المحاسبية أو المالية المتعلقة بالاقتصاد القومى أو بالشركات والمؤسسات العامة ، إلا أن مبدأ الشفافية لا بد وأن يمتد ليشمل كافة الجوانب السياسية والاجتماعية مثلها فى ذلك مثل الشفافية فى الجوانب الاقتصادية .

الجوانب الاقتصادية : تهدف المؤشرات الاقتصادية المعلنة دورياً إلى توجيه السياسات المالية والنقدية للدولة فى إعادة توزيع مواردها بأقصى كفاءة ممكنة .

وبصفة عامة فهناك الشفافية المطلوبة على المستوى الاقتصادى القومى الكلى مثل مؤشرات البطالة والنمو والتضخم وغيرها من مؤشرات قياس الأداء الاقتصادى للدولة ، وهناك الشفافية على مستوى الاقتصاد الجزئى ، حيث توجد العشرات من متطلبات

الشفافية الواجب مراعاتها سواء بخصوص حملة الأسهم أو اتجاه المستهلك أو المنافسين ، وكذلك قبل هيئات الدولة المختلفة .

وتقوم الجهات الحكومية المعنية بالفعل بإصدار نشرات شهرية توضح تطور مختلف المؤشرات المشار إليها ، إلا أن هناك العديد من التساؤلات بشأن دقة احتساب هذه المؤشرات من جهة ومدى تدخل الدولة بطريق مباشر أو غير مباشر فى التأثير على العوامل المؤثرة فى تحديد هذه المؤشرات مما لا يعكس قيمتها الحقيقية ، ويفقدها الفرض من احتسابها ، وهو الأمر الذى أدى إلى قيام الجامعات والمؤسسات المالية المستقلة فى الدول الغربية بإصدار مثل هذه المؤشرات الدورية .

ومن جهة أخرى ، فإن هناك تساؤلات تدور بشأن العديد من المؤشرات ذات الصلة بالاقتصاد القومى ، والتي تتباين تقديراتها بشكل كبير ، دون إصدار أرقام محددة بشأنها من السلطات

المختصة مما يشكل عبئاً نفسياً على المواطنين من جهة ، ويحبط من عزيمية المستثمرين الجادين ، ويؤكد شكوكهم بشأن قدرتهم على تحقيق أرباح على المتوسط والطويل من جهة أخرى .

وإذا أخذنا مصر على سبيل المثال ، يمكن أن نشير إلى بعض الجوانب :

١ - الشفافية على مستوى المؤشرات القومية :

■ معدل النمو فى الناتج القومى الإجمالى ومكونات احتسابه : فمن غير المنطقى أن يظل هذا المؤشر فى حدود ٥ ٪ سنوياً لمدة سنوات ، بالرغم من عدم انعكاس هذا النمو على المواطن العادى وانتشار ظواهر الإفلاس والركود والبطالة وكساد الأسواق ، ورغم أن هذا الرقم قد أعلنته حكومة د. عاطف عبيد السابقة إلا أن مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية قد أعلن أن المعدل لا يمكن أن يتعدى حاجز ٢,٨ ٪ عام

٢٠٠٢/٢٠٠٣ .

■ حجم التضخم السنوى الحقيقى وأسس احتسابه ، وهو مؤشر هام لتقدير أسعار الفائدة "الحقيقية" التى تعمل على تشجيع الادخار المحلى بالقدر الذى لا يوتر سلباً على تشجيع الاستثمار .

■ حجم الدين العام بشقيه المحلى والأجنبى والذى تضاربت الأرقام حوله مؤخراً ويقال إنه بلغ فى ٢٠٠٢/٦/٣٠ حوالى ٣٦٥٠٣ مليار جنيهه يضاف إليه ٢٩٠٢ مليار دولار دين خارجى ليشكل الاثنان معاً أكثر من ١٢٥ ٪ من الناتج المحلى الإجمالى ، فى حين أعلن الدكتور وزير التخطيط السابق أن الدين فى حدود ٦٠ ٪ فقط من الناتج المحلى الإجمالى باستبعاد ديون الهيئات الاقتصادية مثل بنك الاستثمار القومى وهيئة السكك الحديدية وتنشأ أهمية هذا الرقم بالذات من كونه قد تم اقتراضه

من التأمينات الاجتماعية لصالح عمليات الإحلال والتجديد بشركات القطاع العام وهناك شكوك مثارة بشأن القدرة على استرداد تلك الأموال .

■ حجم الديون المدومة في القطاع المصرفي ، من منح هذه القروض ؟ ومن حصل عليها ؟ وما خطة الدولة في تحصيل ما يمكن تحصيله منها ؟ وما هي الاستراتيجية قصيرة ومتوسطة الأجل لتلافي حدوث ذلك في المستقبل بالقضاء الحاسم على الفساد المصرفي وبما لا يؤثر على كفاءة منح القروض للمستثمرين الجادين ، يجرنا هذا الحديث مرة أخرى إلى غياب مبدأ المساءلة .

ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن من غياب الشفافية ، أو على الأقل ضعف الآليات اللازمة لتطبيق القانون ... من العوامل التي تعوق سريان مبدأ الشفافية .

■ المشروعات التي يطلق عليها لقب المشروعات

القومية ، ما حقيقة ما تم إنفاقه على كل منها ، وما اقتصاديات تشغيل هذه المشروعات والعائد المالى والاقتصادى المتوقع من كل منها (توشكى ، أبو طرطور ، شرق الموينات ... إلخ) .

■ مؤشرات أخرى مثل ثقة المستهلك والأرقام القياسية للاستهلاك والإنتاج والرقم القياسى لأسعار المساكن وما إلى ذلك من مؤشرات تهدف أساساً إلى إعادة توزيع الموارد الإنتاجية بفرض التشغيل الاقتصادى الكفء .

٢ - الشفافية على مستوى الشركات والوحدات الإنتاجية

وبخصوص الشفافية على مستوى الشركات العاملة في مجالات النشاط الاقتصادى المختلفة ، يجب الاهتمام بصفة خاصة بالشفافية في البيانات والمعلومات التي تبيحها هذه الشركات لكل من:

(١) حملة الأسهم : ويقصد

بذلك بصفة خاصة الشفافية الواجبة لضمان حقوق الأقلية من حملة الأسهم من حيث تمثيلهم بمجلس الإدارة وعدم تضارب المصالح أو تعارضها بين أعضاء مجلس الإدارة والشركة ، وكذا تضمين تقرير مراقب الحسابات كافة المعلومات الخاصة بالموقف الضريبي للشركة وكفاية المخصصات ومقدار الديون المشكوك في تحصيلها والمعاملات ذات العلاقة (شركات شقيقة) وإعادة تقييم المخزون الراكد بسعر واقعى ... وما إلى ذلك مما يطلق عليه مبادئ حوكمة الشركات ، ولا يتسع المجال هنا للحديث عنه بإفاضة .

(ب) المنافسين : على سبيل المثال من حيث استخدام أسلوب التسعير لا يؤدي إلى الاحتكار وكذلك تفعيل مبادئ المنافسة الحرة بمفهومها الوارد في المراجع الاقتصادية التقليدية .

(ج) هيئات الدولة الأخرى :
ويصفة خاصة تلك
المتعلقة بالضرائب
والجمارك ومراعاة
القوانين السائدة والمنظمة
لعمل المنشأة •
الجوانب السياسية :

والشفافية المطلوبة في
الجوانب السياسية لا حصر
لها وتشمل أساليب تعيين أو
ترشيح الكوادر داخل الأحزاب
، كما تشمل أيضاً الأهداف
المطلوبة من كل وزير أو
مستول في كل مرحلة ونشر
هذه الأهداف
والاستراتيجيات بعد
مناقشتها في المنظمات
الأهلية والتشريعية المختلفة
بكل موضوعية انظر إلى
أسلوب تغيير الوزير في
الولايات المتحدة الأمريكية
وخضوعها للشعب أحياناً
استجابات لا حدود لها
تنتهي في العديد من الحالات
برفض التعيين .

ويتدرج أيضاً تحت هذا
البند ظاهرة تأجيل
الاستجابات الجادة في
مجلس الشعب أحياناً .
الشفافية والمساءلة هما وجهها

العملة التي توضعنا على بداية
الطريق نحو التقدم وتشجيع
الاستثمارات المحلية والأجنبية .
الجوانب الاجتماعية :

وهذه تشمل على سبيل
المثال المعايير المتعلقة بتوزيع
المساكن الشعبية أو معايير
ترسية المقاولات على بعض
المقاولين دون غيرهم وتوزيع
الأراضي في المدن الجديدة
والسياسات التعليمية ومعايير
القبول بالمستشفيات العامة
للحصول على الرعاية
الصحية أو للعلاج على نفقة
الدولة داخلياً وخارجياً ...
الخلاصة تيسير التعيين في
الوظائف والقبول بالمدارس
دون توسيط ذوى الشأن حتى
أصبح يقال ، وعلى حق ، أنه
لا يمكن الذهاب إلى أى جهة
حكومية لقضاء إحدى
مصالحك دون "واسطة" .

الخلاصة :

الشفافية والمساءلة هما
وجهها العملة التي توضعنا على
بداية الطريق نحو التقدم
وتشجيع الاستثمارات المحلية
والأجنبية ، وغيابها قد أدى
بالتأكيد إلى انخفاض تدفق
الاستثمارات بشقيها المباشر

وغير المباشر بمعدلات
متزايدة ، ومن ناحية أخرى
فإن تعميلهما يجب ألا ينتظر
زيادة جرعة الديمقراطية
تدريجياً كما ينادى البعض ،
وإنما يكون بإصدار قرارات
فوقية حاسمة وجادة وعاجلة
، وبغض النظر عن بعض
الرؤوس التي "ستطير" نتيجة
هذه الإجراءات إننا بالتأكيد
لا نملك رهاية الانتظار ،
حيث يزداد يوماً بعد يوم
قناعة العديد من المفكرين
والسياسيين وغيرهم من
المهمومين بشأن هذا الوطن
أن الوقت قد مضى بالفعل
وأنه قد بات من المستحيل
للحاق بركب التقدم والنمو .

الفصل الخامس

خلاصة البحث

للحوكمة إطار عام تتكامل
فيه كافة جوانبها وهو ما جعل
من الحوكمة تياراً متدفقاً ،
قوى الفاعلية في الإقناع به
ويفاهيمه ، وأن تتضمنها
العديد من المؤتمرات ،
والندوات والاجتماعات
والنشرات والتقارير
والخطابات والمحادثات ...
فقد خرجت الحوكمة من

بين أوضاع وتتقاضات
الأزمات المالية التي اجتاحت
العالم بكامله خلال العقد
الأخير من القرن العشرين ،
والتي بلغت حشداً بالغ
الضخامة من التناقض ،
والذي ظهر جلياً وواضحاً ما
بين انتهاز الفرص الاستثمارية
السانحة في الأسواق ، وما
بين أخلاقيات الممارسات
الواجبة التطبيق والذي
أظهرته حوادث كثيرة أصابت
العديد من الشركات ،
وأظهرت كيف أصابها الفساد
، ومناخ اللامسئولية ، وعدم
ثقافة الالتزام ، وما أدت إليه
أزمات الديون المتعثرة ، وتعثر
الشركات والبنوك وعدم
قدرتها على الوفاء بالتزاماتها
، وما ظهر من ممارسات
خاطئة من جانب أصحاب
العلاقة في الشركات
والمؤسسات والبنوك .
كل هذا وغيره أوجب
استخدام (الحوكمة) كملاخ ،
وأداة ووسيلة معالجة متعددة
المجالات ومتعددة الجوانب ،
والتي تحتاج التعرف عليها
حيث يتضح لنا أن هناك
مجالات عديدة للحوكمة وهي

مجالات متنوعة ومختلفة ،
ولكنها مترابطة كحلقات
سلسلة واحدة تجمع بين كل
منها لتؤثر في الآخر ، وتعمل
على تحقيق أهدافها جميعاً ،
وبشكل مترابط وأهم هذه
المجالات ما يلي :-

■ المجال الأول : مجال
تأسيس فكر وثقافة
الالتزام .

■ المجال الثاني : مجال
تحسين الشفافية وتحقيق
الوضوح .

■ المجال الثالث : مجال
تحقيق المصادقية وزيادة
عناصر الثقة .

■ المجال الرابع : مجال
توفير عناصر الجذب
الاستثماري المحلي
والدولي .

■ المجال الخامس : مجال
تحقيق العدالة وتطبيق
مبدأ على قدم المساواة .

■ المجال السادس : مجال
تحسين الأداء .

■ المجال السابع : مجال
زيادة الفاعلية والاهتمام .
وفي ظل الاقتصاد العالمي
اليوم يستطيع المستثمرون نقل
أموالهم سريعاً إلى مكان آخر

عندما يفقدون الثقة في
أسواق معينة ، وقد كان من
أهم الدروس التي تمخضت
عن الأزمات المالية التي وقعت
في التسمينات هو أن العلاقة
غير الصحيحة بين الحكومة
وقطاع الأعمال وكذلك عدم
استقرار بيئة الأعمال قد
تكون هي العوامل التي تؤدي
إلى تدهق مبالغ طائلة من
رؤوس الأموال الخاصة إلى
الخارج حيث يفقد المستثمر
الثقة في تلك الأسواق
ويساوره العديد من الشكوك
فينتهى الأمر بركود اقتصادي
في البلد .

فيذا نظرنا إلى الأزمات
المالية التي حلت بأسيا
وروسيا وأمريكا اللاتينية ،
نجد أنها تتطوى في جوهرها
على ما اتسمت به العلاقة بين
الحكومات وقطاع الأعمال من
افتقار للشفافية إلى جانب
انتشار المحاباة للأصدقاء
والمحسوبية وممارسات
الأعمال التي تتسم بعدم
الإنصاف .

وبعد الأزمات الاقتصادية
وغيرها من الحالات التي ذاع
صيتها في الولايات المتحدة

ودول الاتحاد الأوروبي هي
أواخر التسعينيات وبداية
الألفية الثانية ، بدأ مفهوم
الإدارة الرشيدة يحظى
باهتمام كبير حيث بزغ كجزء
هام من صناعة القرار
الاستثماري ليس فقط
بالنسبة لمستثمرى المحافظ
على الأمد القصير بل الأكثر
أهمية بالنسبة للاستثمارات
الأجنبية المباشرة على الأمد
الطويل .

ما هي حوكمة الشركات :
يرتكز مفهوم حوكمة
الشركات على قيم الشفافية ،
والمساءلة والمسؤولية ،
والإنصاف وتعمل حوكمة
الشركات عادة على إنهاء
التعامل مع المشاكل الناشئة
عن الفصل بين الملكية
والسيطرة ، وبمعنى أوسع ،
حوكمة الشركات هي التي
تضبط توزيع الحقوق
والمسؤوليات الخاصة بالفئات
المؤثرة والمتأثرة بعمل الشركة
وأصحاب المصالح وحاملى
الأسهم ، والتأكد من أن
حقوقهم خاضعة للحماية
ومطبقة عملياً على أرض
الواقع .

وقد يكون تعريف منظمة
التعاون الاقتصادي والتنمية
لهذا المصطلح هو الوصف
الأفضل من حيث أنه يركز
على حماية حقوق المساهمين
ومعاملتهم بشكل منصف
وعادل ، مع الإقرار بدور
الفئات المؤثرة والمتأثرة ،
وضمن الإفصاح عن
المعلومات والشفافية
بالإضافة إلى إيضاح
المسؤوليات المترتبة على
مجلس المديرين .

وببساطة تكمن أهمية
حوكمة الشركات بالنسبة
للاستثمار الأجنبى المباشر
فى أنها تضمن إدارة
الشركات بشكل مسئول وعذم
تعرض أموال المستثمرين فيها
لسوء الإدارة أى إنها لا
تتعرض للسرقة والنهب ،
وتعزز حوكمة الشركات القيم
الأساسية الخاصة باقتصاد
السوق ، كما أنها تؤدي إلى
إنشاء مؤسسات تشكل قيمة
عالية للمستثمرين ، إضافة
إلى كونها أحد المفاتيح
الرئيسية لخلق بيئة أعمال
مواتية تحافظ على حماية
حقوق الملكية ، وتنفيذ العقود

، وتطبيق الإجراءات الخاصة
بإشهار الإفلاس ، بيئة
تحكمها القوانين والأنظمة
الواضحة وتحتكم إلى نظام
قضائى فاعل ، وتتجلى أهمية
حوكمة الشركات فى دراسة
حديثه قامت بها مؤسسة
ماكنزى وشركاه ، تم توزيعها
لمائتين من مستثمرى
المؤسسات التى تبلغ قيمة
إجمالى أصولها أكثر من ٢
تريليون دولار أمريكى ،
وتوضح الدراسة على سبيل
المثال أن نظم حوكمة
الشركات هى ٤٠ ٪ من
الحالات درست فى أوروبا
الشرقية وأفريقيا، كانت أكثر
أهمية بالنسبة للمستثمرين
من فرص النمو أو أداء السوق
فيما يتعلق بتحقيق الربح ،
والأكثر أهمية أن المستثمرين
أبدوا رغبتهم فى دفع مكافآت
للشركات التى تطبق فعلياً
اليات الحوكمة بشكل سليم
وتراوحت المكافآت ما بين
١٢ ٪ فى أمريكا الشمالية
وأوروبا الغربية إلى ٢٠ - ٢٥ ٪
فى آسيا وأمريكا اللاتينية بل
أكثر من ٣٠ ٪ فى أوروبا
الشرقية وأفريقيا .

لقد تعلمت مجتمعات الأعمال والحكومات أنه من المستحيل إنشاء بيئة استثمارية مستقرة دون تطبيق آليات حوكمة الشركات والمؤسسات قبل اتخاذهم لقراراتهم الاستثمارية ، فالفرص والسياسات والحوافز الصحيحة ليست كافية - على أهميتها - لأن تجذب رأس المال الأجنبي ذلك أن المستثمرين يريدون الحصول على بيئة استثمارية مستقرة وقابلة للنمو مهيأة وميسرة لأنشطتهم ، بيئة ذات إدارة مسئولة وقادرة على حماية أملكهم .

لقد شهد العالم خلال العقود الماضية زيادة هائلة في تدفقات رؤوس الأموال العالمية وتعزى هذه الزيادة أو الطفرة في جزء كبير منها إلى حقيقة مفادها أن العديد من البلدان أصبحت تدرك أهمية اجتذاب رؤوس الأموال وخصوصاً رأس المال الأجنبي وفائدته للدول التي يستقر فيها ومع تزايد عدد دول العالم النامي التي أصبحت أكثر انفتاحاً على الاستثمار

الأجنبي ، لم يعد السؤال المهم هو السماح أو عدم السماح لرأس المال الأجنبي بالدخول إلى البلد وإنما كيف يمكن لنا أن نجذب رأس المال هذا . ومما تقدم إيضاحه بالبحث نخلص إلى مجموعة من التوصيات وهي :-

١ - الفهم العميق لدور الحوكمة في عمل الشركات لا سيما الاستثمارية منها ، باستخدام النماذج الملائمة لكل مصروف ولكل بلد ، والاستفادة من بعض الاستراتيجيات الناجحة لتنفيذ العمل في حوكمة الشركات ، مثال : مستوى الوعي العام - وجود المراكز القوية المستقلة خارج الحكومة .

٢ - التأكيد على الشفافية في معاملات الشركات وفي إجراءات المحاسبة والمالية وتلافى أى عمل يؤدي إلى الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدراتها التنافسية .

٣ - قد لا يكون بالضرورة زيادة الإنفاق لتنمية الموارد البشرية بزيادة حجم الإنفاق

بقدر ما يستلزم إعادة النظر في هيكل الإنفاق ونسب التوزيع .

٤ - قد لا يكون بالضرورة زيادة الإنفاق لتنمية الموارد البشرية بزيادة حجم الإنفاق بقدر ما يستلزم إعادة النظر في هيكل الإنفاق ونسب التوزيع .

٥ - اعتماد معايير المحاسبة الدولية ومعايير المراقبة في إعداد القوائم المالية للشركات ومراجعتها من قبل المدققين الخارجيين وتوفير مؤيدات جزئية لكل بلد بهدف تأمين الشفافية والإفصاح لحفظ حقوق المساهمين وزرع الثقة لدى المستثمر .

٦ - نستخلص من حقيقة ارتفاع نسبة الاستثمار الأجنبي بين الدول المتقدمة أكثر مما هي بين الدول النامية أن ثمة عوامل أخرى - غير الحوافز - تسهم في اتخاذ الشركات المتعددة الجنسيات لقراراتها في هذا المجال ، فالمستثمرون يركزون في المقام الأول على العوامل التي تضمن لهم مناخ عمل

عادل وصحى ناهيك عن
الاستقرار السياسى ومدى
الشفافية والإفصاح وحوكمة
الشركات فى هذه الدول
المستثمر فيها والقابلة لتوقع
التطورات المستقبلية.. ومن
هذه العوامل :

- التنفيذ إلى الأسواق.
- قوانين وأنظمة العمل
والعمال .
- حماية حقوق الملكية
الفكرية والمادية .
- مدى مشاركة الحكومة فى
الاقتصاد .
- البنية التحتية .
- سياسات التجارة .
- الإطار الذى يحكم
الاقتصاد الكلى .
- مدى الإفصاح والشفافية .
- حوكمة الشركات .

٧ - يجب على البلدان
الحريصة على النمو
واجتذاب الاستثمارات أن
تحرص على إنشاء بيئة
صحية ومواتية للأعمال
لكى تنجح فى جذب
الاستثمارات ، لأنه لا يعد
تحقيق النمو الاقتصادى
وتحسين مستويات المعيشة
بالمهام السهلة على

حكومات الدول النامية
والدول فى مرحلة التحول
الاقتصادى ، كما أن
تحقيق تلك المهام دون
ضمان استثمار أجنبى
مستقر يشكل تحدياً
أعظم.

٨ - يجب على الدول تحرير
الاقتصاد ومحاولة
الاندماج فى الاقتصاد
العالمى حيث شهدت
التوجهات إزاء الاستثمار
الأجنبى ثورة حيث بدأت
بعض الدول تتبنى منهجاً
جديداً نحو النمو والتنمية
يعتمد على تحرير
الاقتصاد والتسليم بأن
الاندماج فى الاقتصاد
العالمى يجب أن يكون
شفها الشاغل الآن .

ومع قيام الدولة باستبعاد
النهج الترموية الخاضعة
لسيطرة الدولة والمنفلقة
على ذاتها من ممارساتها ،
بدأت تتخلى عن نظريتها
العدائية إلى الشركات
متعددة الجنسيات وهى
الدول التى كانت فى
الماضى تصد المستثمرين
الأجانب نراها اليوم يرحب
بهم فاتحة ذراعيها لهم ،

كما تشهد أفريقيا الآن
قيام دول عديدة فيها ببناء
إرادتها السياسية وتوجيهها
نحو الإصلاح لجذب رأس
المال الاستثمارى إليها
مدركة أهمية الاستثمار
الأجنبى فى إنجاح جهودها
التنموية والنمائية ، كما
عملت الصين على فتح
أسواقها المالية بالكامل
للمستثمرين الأجانب
محققة بذلك أرقاماً
قياسية من حيث تدفق
رأس المال الأجنبى إليها
ومتجاوزة الولايات المتحدة
بصفتها الجاذب الأواحد
والأكبر للاستثمار الأجنبى
المباشر .

٩ - وفى الواقع لا بد
للحكومات الساعية إلى
استقطاب رأس المال
الأجنبى من أن تعطى
الأولوية لإنشاء البيئات
السليمة البعيدة عن
التفرقة والتمييز فى مجال
الأعمال وخلق مناخ جيد
للشفافية والإفصاح .

١٠ - يجب على الدول محاولة
الاستفادة من المزايا التى
يجملها الاستثمار
والمستثمرون ، وخصوصاً

المستثمرون الأجانب حيث إنه من المحتمل أن تكون المزايا التي يحملها المستثمرون الأجانب إلى الدول المضيفة لهم ، وإن كانت غير مضمونة ، مجدية من حيث إنها تساعد الدول النامية على مواجهة التحدى الماثل أمامها ألا وهو الاندماج فى الاقتصاد العالمى المنافس .

وتشتمل المزايا الرئيسية المحتملة فى هذا المجال على :

- ١ - نقل التكنولوجيا والنفاذ إلى الأسواق .
- ٢ - خلق فرص عمل .
- ٣ - انخفاض الأسعار بالنسبة للمستهلكين .
- ٤ - تنمية الصادرات .

مما تقدم تتضح المزايا التى تعود على الدول من تحرير اقتصادها وانفتاحها على الاستثمار الأجنبى والقيام بتخفيض الحدود المفروضة على ملكية رأس المال الأجنبى فى معظم صناعاتها ، وإرساء آليات تنظيمية للأعمال تتسم بالشفافية والكفاءة ،

وكذلك وضع نظام تشريعى يتسم بالشفافية وبما يضمن حماية حقوق الملكية وتطبيقها بفاعلية ، وكذلك التركيز على جذب استثمارات موجهة للتصدير والتي لا تشكل خطراً على إنتاج المصانع المحلية التى تقى باحتياجات السوق المحلى .

١١ - أحد المفاتيح الرئيسية لاجتذاب الاستثمار الأجنبى هو قيام البلاد بخلق بيئة عمل تتسم بالاستقرار والإنصاف وعدم التمييز ومحاربة الفساد بحيث يبقى فى أدنى مستوى له ، ومن المعلوم أن ارتفاع مستويات الاستثمارات الأجنبية المباشرة يساهم فى نقل التكنولوجيا ومهارات الإدارة الهامة ، وكذلك تطور البنية التحتية للبلاد والمساهمة فى تحسين الميزانية من خلال ارتفاع الإيرادات الضريبية والأهم من هذا وذلك هو التحسن الكبير فى مستويات المعيشة فى البلاد والقضاء على مشكلة البطالة ،

علاوة على أن الاستثمار فى المشروعات المشتركة مع الحكومة وصرف مبالغ طائلة لتمية البنية التحتية وتميز قدرات العاملين ، وكذلك على تطوير البيئة والحفاظ على المنافع الاجتماعية القائمة ، مما يخلق اتجاهات أكثر إيجابية إزاء الاستثمار الأجنبى بين مواطنى الدول المضيفة له .

١٢ - وأفضل الوسائل لاجتذاب الاستثمارات ولضمان إنتاجية ملائمة لذلك الاستثمار هى ضمان تأهيل السكان المحليين بمستويات تعليم ملائمة وكذا ضمان سلامة السياسات الاقتصادية على المستوى الكلى ، وتوفير نظام عادل وفعال ، يحتكم إلى حوكمة الشركات ويتصف بالشفافية والنزاهة والمساءلة وجودة الإفصاح عن البيانات المالية عن طريق جودة المعايير المحاسبية وكذلك معايير المراجعة ومعايير إعداد التقارير المالية .

- * هكذا يجب أن تفكر الإدارة .
- * ثقافة المنظمة ومسئولية الإدارة عنها .
- * الإدارة وصيانة القرار .
- * النظام واستراتيجية الإدارة .
- * ما يجب أن يكون ... وما
- * إدارة المشروعات .

يتوقع أن يكون فى السلوك الإدارى .

د / محمد السباز

ونعرض هنا لبقية العناصر
آليات استصدار القرار
القرار - أى قرار - يتم فى
داخل «مثلث القرارات
الذى يمثل ضلعه الأول
«صنع القرار» Design
Making ويمثل ضلعه
الثانى «اتخاذ القرار»
Design Taking ويمثل
ضلعه الثالث «صيانة
القرار» Design Safing
ودعنا نستعرض أبعاد هذا
المثلث .

صنع القرار :

هذا هو الركن الخاص
«إنتاج القرار» القرار هنا
يعتبر «منتجا نهائياً» يتم
إنتاجه وتشكيله من خلال
«مدخلات ملائمة» يجب
توافرها ... وعمليات
تشغيل لتلك المدخلات

والمرحلة الثانية "ما يتوقع"
أن يكون عليك هذا
السلوك .
وبالنسبة للمرحلة الأولى
... فإنه يمكن الوقوف
عليها عندما تكون لدينا
مرجعية حول ما يجب أن
يكون عليه "فكر الإدارة".
وفى هذا الصدد فقد
تبين أن المنهج الذى يجب
أن يحكم فكر الإدارة يمكن
وضعه فى أربعة عناصر
أساسية هى تحديد
الأولويات ... وآليات
استصدار القرار .
والتعامل مع جماعات
المصالح والمتابعة المستمرة
للقرارات .
وقد تناولنا العنصر الأول
فى تلك العملية وأطلقنا
عليه فقه الأولويات .

* هكذا يجب أن تفكر الإدارة .
عن توقع سلوك الإدارة مازال
حديثنا متصلاً والإدارة هنا
قد تكون لشركة منافسة ،
أو لشركة تعمل فيها أو
تستثمر بها أو تتعامل معها
وهى فى النهاية المسؤولة عن
إدارة دفة الأمور وفى إطار
نظرية التوقعات يكون من
المفيد توقع كيف يمكن أن
يكون سلوك الإدارة تجاه
مفاوضات معينة أو حدث
معين .
وحتى يمكن أن تأتى التوقعات
لسلوك الإدارة فى إطار سليم
فإن هناك مرحلتين يجب أن
تشكل منهج التوقعات فى هذا
الشأن .

المرحلة الأولى :

تمثل "ما يفترض" أن يكون
عليه سلوك الإدارة

يجب إتقانها ... ومخرجات يتم الحصول عليها ويجب تقييم واختبار جودتها فأما المدخلات الملائمة فإنها البيانات والمعلومات اللازمة لتصنيع القرار سواء كانت بيانات وصفية أو بيانات كمية أى رقمية ... وتلك البيانات والمعلومات يلزم أن تكون من حيث نوعيتها ومواصفاتها متسقة مع خصائص وطبيعة القرار .

وأما عمليات تشغيل المدخلات فإنها تشمل تبويب وتحليل تلك البيانات والمعلومات ... وعمليات المقارنة والمطابقة بغيرها من البيانات والمعلومات ذات الصلة ... وتحديد المتغيرات التى تنطوى عليها وقياس تلك المتغيرات فى إطار العلاقات القائمة بينها .

وعمليات التشغيل لها أدبياتها ومناهجها وهى تحتاج إلى خبرات متخصصة ومحترفة لأن

قراءة العلاقة بين المتغيرات وقياس قيمتها عمليات فنية لها دروبها وقنونها التى يجيدها أهل الاختصاص .

وبالنسبة للمخرجات التى تمثل « هيكل القرار ومحتواه » فإنها تعنى استخلاص ومواءمة وصياغة القرار ... والاستخلاص يقصد به اشتقاق القرار كتاج لعمليات تشغيل المدخلات ... وأما المواءمة فيقصد بها اتساق القرار مع البيئة والظروف المصاحبة له ... وهى تشكل عنصراً مهماً فى محددات القرار فالقرار - أى قرار - لا يصدر فى فراغ ولكنه يصدر مرتبطاً بتوقيت وبيئة وظروف يجب أن تشكل حدوده ومعالمه وإلا ولد القرار ميتاً ولا يرجى له أثر مفيد .

اتخاذ القرار .

بعد صناعة القرار على النحو الذى أوضحناه لابد

أن يصدر القرار عن جهة تكون مسئولة عنه يجب تعيينها ... كما يصدر القرار لجهة أو أشخاص يكونون ملتزمين بتنفيذه على النحو المطلوب ويجب أيضاً تعيين وتحديد تلك الجهة وهؤلاء الأشخاص .

فاتخاذ القرار يعنى بالضرورة تحديداً عن « من يصدر » و « لمن » يخاطب ويصدر .

كما تشمل عملية اتخاذ القرار تحديد مؤشرات أو أساليب قياس نتائج تنفيذ القرار والجهة أو الأشخاص المعنيين بحصر تلك النتائج وتقييمها .

صيانة القرار :

على أن ذلك كله لا يكفى لكى «ينجح القرار» أو يؤتى ثماره فيلزم صيانة أو حماية القرار من زوايا عديدة .

* الإدارة وصيانة القرار .

القرار هو صناعة الإدارة - فى أى موقع وفى أى مستوى - وحرفتها ... والقرار إنما

يتخذ للتعامل مع واقع قائم أو
منتظر لتحقيق أهداف
محددة ...

وقد تناولنا مثلث القرارات
الذى يشمل صناعة القرار ،
واتخاذ القرار ، وصيانة
القرار ... وعرضنا لضعف
من هذا المثلث ... ونتوقف
هنا عند الضلع الثالث
الخاص بصيانة القرار ...

وصيانة القرار تعنى
متطلبات أن يصدر القرار
الصحيح ، فى التوقيت
الصحيح ، وأن تتوافر آليات
تنفيذه على نحو صحيح ...

ويعنى ذلك أن صيانة القرار
لها أبعاد ثلاثة بُعد نوعى
وبُعد زمنى وبعد إجرائى ...
البُعد النوعى للقرار .

لكى يكون القرار صحيحاً
فلا بد من تحسين الخصائص
النوعية للقرار ... وتلك
الخصائص تتمثل فى أربعة
عناصر هى :

١ - **وضوح الهدف ...**
فالقرار الذى لا يوجد
هدف واضح له لا
ضرورة له فالهدف هو

الغاية التى يستمد أى
قرار منها مبرر وجوده
كما يقاس عليها مدى
نجاحه ...

فالقرار بنقل موظف معين
أو ترقيته أو معاقبته
ينبغى أن تكون له أهداف
واضحة يحققها وإلا فقد
مبرر وجوده ... والقرار
يحتاج سلعة معينة بكمية
محددة وبجودة معينة
يجب أن يكون له هدف
واضح يستمد منه مبرر
وجوده ويقاس عليه مدى
نجاحه .

٢ - **واقعية الهدف ... لا**
يكفى أن يصدر القرار
لتحقيق هدف واضح
ولكن من المهم كذلك أن
يكون هذا الهدف «ممكناً»
فى ضوء «الإمكانات
المتاحة».

والقرارات التى تصدر
لتحقيق أهداف غير
ممكنة هى مضيعة
للوقت والجهد
والمال ...

٣ - **إمكانية القياس الكمي**

للأهداف ...

لا يكفى أن يكون هدف
القرار واضحاً وممكناً
ولكن ينبغى كذلك أن
يكون قابلاً للقياس
الكمي ...

فهو هدف مثل « رفع
الإنتاجية » رغم وضوحه
وإمكانية تحقيقه إلا أنه
يجب أن يتضمن رقم
الإنتاجية المطلوب
الوصول إليه والافق
الزمنى لذلك .

٤ - **تحديد قنوات المساءلة**
والمتابعة ... ويعنى ذلك
أن يحدد القرار الجهة
المسئولة عن إصداره
والمساءلة عن نتائجه ...
وأن يحدد كذلك الجهة
المسئولة عن تنفيذه وأن
يحدد الجهة المسؤولة
عن متابعة عملية تنفيذ
القرار ...

البعد الزمنى للقرار :

تعميل ما يجب تأخير
... أو تأخير ما يجب
تعميله ... هو شكل من
أشكال الخلل فى ترتيب

الأولويات فضلاً عن كونه أحد أهم أسباب «فشل القرارات» أو عدم فاعليتها أو انعدام جدواها ...

فقد يتوافر بالنسبة لقرار معين البعد النوعي حيث يسمى لتحقيق هدف واضح وممكن وقابل للقياس في إطار قنوات للمساءلة والمتابعة محددة ... ولكنه لا يكون صحيحاً ليس لمعيب في نوعيته ولكن لخطأ في توقيته ... فالبعد الزمني للقرار يُعد حاكم في متطلبات صحته ونجاحه ...

وللقرارات «توقيتات ترتبط بها» بالقرار بتحديد نوعية ومواصفات وألوان «ملابس الشتاء» لا يمكن أن يصدر بعد أن تكون أشهر الشتاء أوشكت على القدوم أو قدمت بالفعل ... والقرار بفحص جودة المنتجات لا يمكن أن يصدر بعد أن تكون تلك المنتجات قد

طُرحت في الأسواق ... وهكذا .

البعد الإجرائي في القرار:

القرار الصحيح لابد أن تتوافر له آليات تنفيذ صحيحة ... تلك قاعدة لا تختل أو تغيّب ... وآليات التنفيذ الصحيحة حلقات خمس مترابطة يجب أن تتحقق من وجودها وفعاليتها وهي :

١ - الموارد البشرية والكفاءات

الفنية القائمة بالتنفيذ .

٢ - الكفاءات الإدارية القائمة

على الإشراف على التنفيذ .

٣ - الإمكانيات المادية اللازمة

للتنفيذ من آلات ومدخلات وأجهزة ومعدات وأموال .

٤ - النظم الفنية للتشغيل .

٥ - النظم المالية والفنية

لقياس نتائج التنفيذ .

ولعل أضعف الحلقات عندنا والتي تعمق بشكل جوهري عمليات التنفيذ السليم للقرار هما الحلقتان الأولى والثانية ...

الموارد البشرية والكفاءات الفنية والإدارية وكلها تتعلق بالبشر والناس المعنيين بتنفيذ القرارات فهم إما غائبون أو مغيبون أو محبطون والغياب هنا لا يعني عدم الحضور لمقر العمل ... والتغيب لا يعني نقص المهارات والإحباط لا يعني عدم الكفاءة ولكن هذا كله يعني غياب أو تخلف أساليب الإدارة الفعالة لهؤلاء الناس ...

* ما يجب أن يكون وما يتوقع أن يكون في السلوك الإداري .

معدرة عزيزي رجل الأعمال إذا جاء عنوان هذا الحديث مطولاً بعض الشيء ذلك أن موضوع حديثنا قد يستحق التوقف ولو قليلاً لأن هناك خيطاً رفيعاً يستحق أن نتنبه إليه في أي سلوك إداري وهو الفارق بين أمرين .

الأمر الأول « السلوك كما ينبغي » وهذا يخضع للقواعد القانونية والأخلاقية والفنية .

والأمر الثاني « السلوك كما

يتوقع « وهذا قد لا يتطابق بالضرورة مع الأمر الأول لأنه يخضع كما سلفت الإشارة إليه بالأمس إلى ثلاثة أبعاد هي طبيعة الموقف ونوعية الإدارة ونوعية المناخ القائم ... وقد تناولنا ما يتعلق بالموقف الإداري كما عرضنا لنوعية الإدارة من حيث علاقتها بتوقع السلوك الإداري ونتوقف هنا عند نوعية المناخ القائم .

ووقفنا هنا عند نوعية المناخ من حيث علاقته «بالسلوك الإداري كما يتوقع » ... تستدعي أن نتوقف عند أربعة أبعاد ، أو محددات هي هذا الصدد ...

البعد الأول : المفهوم كواحد من المحددات :
ماذا نقصد بالمناخ القائم ... المفهوم هنا ينصرف إلى الحال الذي عليه «ثقافة المنظمة» ... ومن خلال استقراء الواقع يمكننا أن نحدد بعض أنماط الثقافة التي قد تسود المنظمة .

١ - ثقافة الفهولة :

تسود مناخاً في بعض المنظمات يستند إلى ما يمكن أن نطلق عليه ثقافة الفهولة وأهم ملامح تلك الثقافة ما يلي :-

- ادعاء الفهم والمعرفة من قبل المدراء على غير الواقع.

- الافتقار إلى مهارات القيادة واستخدام السلطة لعد الفجوة بين ما تدعيه الإدارة وما تقدر عليه .

- ضعف نظم المساءلة والتقييم واستناد ما قد يكون قائماً منها للاعتبارات الشخصية .

- عدم وضوح السلم الوظيفي واختفاء أو ضعف توظيف الوظائف وتقييمها .

- تفاق الرؤساء والإطراء عليهم ظاهرياً .

- عدم الأمانة في المعلومات .
- السطحية في التعامل مع الأمور والقفز إلى نتائج انطباعية لا تستند إلى دراسات موضوعية وموثقة .

- اتباع الإدارة لسياسة

الإقصاء أو التقريب أو القسح والمدح لتفكيك التنظيم على غير هدى .

- تجاهل التعامل مع الرؤساء والمشرفين على بعض الإدارات والقطاعات والتعامل مباشرة مع بعض العاملين تحت رئاستهم وإشرافهم .

- عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية وشيوع قواعد عشوائية في وضع الأولويات وتنفيذ الأعمال وإدارتها .

- تقريب أهل الثقة والتمكين لهم وإبعاد أهل الكفاءة وتهميش أدوارهم .

٢ - **ثقافة النظم والانضباط :**
على عكس ما عليه ثقافة الفهولة تكون ثقافة النظم والانضباط وأهم ملامح تلك الثقافة ما يلي :-

- وجود نظم للعمل والأداء والمساءلة والتقييم قوية وموضوعية ... ودائماً تكون النظم هنا أقوى من الأشخاص .

- قوة نظم الاتصال في إطار

- المنظمة وانضباطها وأنسياب المعلومات الأمنية
- فى هذا الإطار ييسر وانتظام .
- تحديد دقيق للأولويات والالتزام بها .
- تحديد دقيق للسلطات والمسئوليات .
- توصيف الإجراءات الخاصة بتخطيط وتنفيذ العمليات وتقييم نتائج التنفيذ .
- قوة وسلامة نظم الرقابة المالية والإدارية .
- التنظيم بدلاً من العشوائية والتعمق فى التعامل مع الأمور بدلاً من السطحية واتخاذ القرارات فى ضوء معلومات ودراسات كافية وموضوعية .
- وضوح وسلامة السلم الوظيفى واحترام قواعده والالتزام بها .
- احترام الكفاءة وعدم الاستهانة بأراء ومقترحات الخبراء وأهل الاختصاص .
- التنمية الواعية والمستمرة للموارد البشرية .

- شيوع روح الفريق فى العمل بالمنظمة .
- سلامة دورات المستندات وقواعد تدفق العمليات والالتزام بها .
- تنامى التفاعل الإيجابى فى إطار المنظمة وشيوع روح التناؤل بين العاملين .
- ٣ - ثقافة الشلة والتصادم :
ما بين ثقافة الفهولة التى تستند إلى الفردية والعشوائية وثقافة النظم والانضباط التى تستند إلى عمل الفريق والتنظيم توجد ثقافة ثالثة يمكن أن تسود المنظمة تستند إلى ما يطلق عليه «الشلة» وهى جماعات المصالح التى تسمى للسيطرة على التنظيم وإخضاعه لتحقيق مصالحها حتى لو تصادمت مع مصالح المنظمة فى إطار قاعدة المنظمة فى خدمة الشلة ... وأهم ملامح تلك الثقافة ما يلى :-
- شيوع التنظيم غير الرسمى فى المنظمة .

- قوة التنظيم غير الرسمى فى مواجهة التنظيم الرسمى .
- الإفراط فى تجاهل الإجراءات والنظم الرسمية السليمة فى دورة المستندات والعمليات وفى المحافظة على وقت العمل وجودته .
- التصادم مع الاتجاهات والأفراد التى تهدد مصالح الشلة بغض النظر عن أية اعتبارات أخرى .
- تنامى التصرفات غير المسئولة وضعف القدرة على مواجهتها ... وتنامى اللامبالاة وشيوع روح الإحباط لدى العاملين .

* ثقافة المنظمة ومسئولية الإدارة عنها ...

- كانت ثقافة الفهولة ... وثقافة النظم والانضباط ... وثقافة الشلة والتصادم ... ثلاثة أنماط من الثقافة يمكن أن تسود المنظمة وتشكل مناخ العمل السائد

بها ... قد أشرنا إليها ...
والسؤال الذى نتوقف عنده
هنا هو مدى مسئولية
الإدارة عما يسود المنظمة
من ثقافة أيا كان نمط هذه
الثقافة ونوعها ؟
وقد تكون الإجابة الدقيقة
عن هذا السؤال محصلة
لثلاثة أبعاد أساسية هي
مضمون الإدارة وسلوك
الإدارة وموقع الإدارة .

المضمون

السلوك الموقع
أولاً : مضمون الإدارة :
الإدارة مهما اجتهدنا فى
تعريفها وشرحها فإنها فى
النهاية مفهوم وآليات ونتائج .
١ - والمفهوم ينصرف إلى
قدرة على الرؤية والقيادة .
والقدرة على الرؤية تتطلب
المعرفة بالناس والسوق
والأوضاع .
والمعرفة تفضى إلى عمق
الأشياء ومهارة فى
قراءتها وتوقع مساراتها .
والقيادة حرفة يجتمع فيها
الإدراك والمران والجدارة

لتحقيق الأهداف بأقل
تكلفة وأكبر إنتاجية .
ومن هنا تأتى أولى
مستويات الإدارة وهى
مسئوليات تجاه نفسها
بامتلاك وتنمية تلك
المعارف والقدرات
والمهارات ولا يستطيع أى
منصب إدارى مهما كانت
سلطاته وأهميته أن يكتفى
بالسلطة بديلاً عن الكفاءة
... وذلك أحد أهم أركان
ثقافة الإدارة التى يمكن أن
يكون لها التأثير الأكبر فى
تشكيل ثقافة المنظمة .

٢ - أما الآليات التى تشكل
الركن الثانى فى مضمون
الإدارة فهى النظم
والإجراءات التى تتبناها
الإدارة فى أداء مهامها ...
فالنظم والإجراءات
الضعيفة تعنى فى النهاية
شيوع ثقافة الشلّة
والتصادم فى المنظمة .
واللانظام يعنى شيوع
ثقافة الضلّوة فى هذا
الإطار ... كما أن النظم
القسوية والمتطورة تعنى

شيوع ثقافة النظم
والانضباط .
٣ - أما النتائج كركن ثالث
فى مضمون الإدارة فإنها
تعنى أن الإدارة ومهما
اجتهدنا هى فى النهاية
قدرة على تحقيق الأهداف
من خلال التوظيف السليم
للموارد بشرية ومادية .
ومن هنا تأتى مسئولية
الإدارة عن طبيعة المناخ
السائد فى المنظمة لأنه
فى النهاية مسئول عن
النتائج التى تتحقق على
أرض الواقع .
الإدارة ليست مجرد
مجموعة من القواعد أو
المهام موضوعة على أوراق
أو محفوظة فى الذاكرة أو
موضوعة فى كتاب إنها
نتائج تتحقق على أرض
الواقع فى وضع الأهداف
وترتيب الأولويات ومتابعة
الأداء والمساءلة عنه ...
وتلك كلها تتجمع فى
النتائج المحققة .
الإدارة إذ هى النتائج
المحققة على أرض الواقع .

ومن هنا تكون مسئوليتها
عن ثقافة المنظمة .
ثانياً : سلوك الإدارة .

الإدارة سلوك وممارسة ...
أقوال وأفعال ... قرارات
صائبة وتنفيذ سليم ..
هدف ونتيجة محققة ..
ولا يمكن بحال من الأحوال
أن تستقيم الأمور وتتحقق
فاعلية الإدارة إذا ما كان
سلوكها مغايراً لما يجب أو
مناقضاً لما تقول أو كان
سلوكاً مضريراً أو مزاجياً أو
عاطفياً .

الإدارة في النهاية سلوك
منضبط ومستدير .

ومن هنا تكون مسئوليتها
عن المناخ والثقافة التي
تسود المنظمة .

ثالثاً : موقع الإدارة :

الإدارة بحسب ما يجب أن
تكون في موقع القرار
والتوجيه والقيادة ... ومن
هنا تكون مسئوليتها ما
يسود المنظمة من ثقافة
ومناخ ولكن الواقع قد لا
يأتى في إطار ما ينبغي ...
فقد تكون الإدارة في موقع

مهمش أو في موقع شرفى
أو في موقع صامت «لقب
دون مضمون» أو اسم
بدون معنى ... وهنا فإن
قدراتها على التحكم في
ثقافة المنظمة وتشكيلها
والتأثير فيها تأتى سلبية .
تلك حقائق الأشياء وهذا
إطارها ...

* النظام و استراتيجية الإدارة.

لكل هدف آليات لتحقيقه ...
ولكل آليات متطلبات
وضوابط لتنفيذها ... والهدف
محكوم بالرؤية والفكر في
إطار ما هو قائم من أوضاع
وما يتوقع أن تكون عليه هذه
الأوضاع والآليات محكومة
بالإمكانات القائمة واللازمة
وما يربط كل تلك العناصر
ويشكل جوهرها هو النظام
... فالرؤية والفكر يحكمهما
«نظام» هو المنهج الذى
يستندان إليه .

والآليات من حيث توفيرها
واستخدامها محكومة بنظام
هو «كيفية الأداء» .

والنظام - أى نظام - إنتاجى

أو اقتصادى أو إدارى أو كائناً
ما كان هو فى النهاية
مجموعة من المدخلات
تشكل موارد النظام ومجموعة
من أدوات التشغيل والأداء
تشكل المصنع بالنسبة للنظام
، ومجموعة من المخرجات
تشكل هدف النظام .

فالنظام المالى مثلاً يتألف من
مجموعة من البيانات
والمعلومات مؤيدة بالمستندات
السليمة والكافية ، يتم
تحليلها وتسجيلها وتشغيلها
بأساليب معينة لكى تعطى
نتائج مطلوباً معرفتها ونظام
الإنتاج مجموعة من الخامات
والمستلزمات بمواصفات
محددة ، يتم تشغيلها
بأساليب وفن إنتاجى معين ،
وكى تعطى فى النهاية

منتجات بمواصفات محددة
والنظام هو جوهر الأشياء
... وهو وراء كل صنعة
وأساس كل حرفة ... وهو ما
فى هذا الكون الذى يحيط بنا
يؤكد ذلك فالوقت له نظام
لقياسه ... والزراعة لها نظام
لإعداد الأرض ووضع البذور

وإنبات المحصول وجنى الثمار والصناعة نظام ... والكواكب فى سريانها والأرض فى دورانها وكل ما يقع عليه بصرك أو يتطرق إليه سمعك أو يخفق له وجدانك أو تلامسه يدك أو تسمى إليه رجلاك أو يتذوقه لسانك أو يشمه أنفك إذا تمكنت فيه تجده خاضعاً لنظام ... ومعرفة هذا النظام بالإدراك الحسى أو الإدراك الفكرى والكشف عنه هو ما تسعى إليه المعرفة وينشده العلم وهو ما جعل آدم امسترونج يضع قدميه على سطح القمر ... وهو جعل الناس يشاهدون ما يقع فى أى مكان على سطح كوكبنا لحظة حدوثه ووقوعه . وليس صحيحاً أن النظام هو الروتين والتعقيد ... وليس صحيحاً أيضاً أن النظام هدف فى ذاته ... ولكن الصحيح أن النظام هو القاموس فى كل شئ وهو الأداة لتحقيق أية أهداف ...

بدونه تختل النواميس وتضيع الأهداف ... واستراتيجية أية إدارة ناجحة هى وضع النظم السليمة وتطويرها وصيانتها ... ولم يشهد التاريخ ولن يشهد نجاحاً بلا نظام يحكم بحاله . ولنا مع النظام حكايات وفكاهات ... تصل إلى حد الإهدار الكامل والتصادم التام بل قد يكون النظام هو ما نتندر عليه أحياناً ... والنكتة الشهيرة التى نعرفها عن ذلك الذى راح لأحد محال بيع الأقمشة والملبوسات وسأل إذا كانوا يبيعون «دجاجاً» فقالوا له اسئَل فى الدور الأول فلما سأل قالوا له ما هى مواصفات الدجاجة التى تريد شراءها ... فنذكر لهم مواصفات معينة فقالوا له اذهب إلى الدور الثانى فسالوه أسئلة أخرى عن تلك المواصفات فلما ذكرها قالوا له اذهب إلى الدور الثالث

وهكذا حتى ذهب الرجل إلى الدور الأخير فأخبروه أنهم لا يبيعون دجاجاً فغضب الرجل وهنا استوقفوه وقالوا له مش مهم أن تجد لدينا الدجاج الذى تطلبه المهم ما هو رأيك فى النظام .

وهكذا قد تسير الأمور فى بعض مواقع الإنتاج حكومية كانت أم أهلية ... وكأن النظام شئ خَسال من أى مضمون أو أية فائدة ... ومع أن الحكاية أو الفكاهة التى أشرنا إليها لها دلالاتها المهمة وهى أن النظام ليس هدفاً فى ذاته إلا أنها تعنى ضرورة وجود هدف يسعى إليه النظام ولا تعنى عدم أهمية النظام . أيها السادة إن استراتيجية الإدارة هى العمل فى « إطار نظام » أى استراتيجية للإدارة تتجاهل ذلك فأنها تضيق الممكن فى طلب المستحيل ولكن السؤال كيف تضع الإدارة النظام الناجح وتصونه وتطوره .

* إدارة المشروعات .

فى أوقات ليست مريحة بالنسبة للاقتصاد فى معظم الدول والبلدان ... وفى أوقات تشهد فيها العديد من الأسواق تراجعاً وركوداً ... وتتمثر مشروعات وتغلق مصانع وتوقف أخرى ... تصبح إدارة المشروعات عملية ليست سهلة وليست بسيطة ... كما أن شطحات الأسعار وارتفاعها يشكل ضغطاً على العاملين فى تلك المشروعات والذين لا يجدون وسيلة لزيادة تلك الدخول إلا من خلال المشروعات التى يعملون بها وهو الأمر الذى يضع الإدارة أمام تحدٍ آخر كيف تكون الظروف غير مواتية فى الأسواق وهى مطالبة فى ذات الوقت برفع الرواتب والأجور ، فإذا أضفنا إلى ذلك ما تشهده سوق الصرف من تقلبات فى اقتصاديات تعتمد بشكل رئيسى على الاستيراد من الخارج وما يؤدى إليه ذلك من ضغوط على التكلفة

وارتفاعها ومن ثم ضعف

القدرة التنافسية لمنتجات تلك المشروعات فإن المشهد يصبح معقداً ...

فإذا اقترن ذلك بعدم ملائمة السياسات المالية والسياسات النقدية فإن الأمر فى النهاية يشكل بالنسبة لأى مشروع مخاطر جمة :

- مخاطر ناجمة عن الركود فى الأسواق .

- ومخاطر ناجمة عن ارتفاع التكلفة .

- ومخاطر ناجمة عن ضعف القدرة على المنافسة .

- ومخاطر ناجمة عن اضطرابات أسواق الصرف .

- ومخاطر ناجمة عن عدم ملائمة السياسات المالية .

- ومخاطر ناجمة عن عدم ملائمة السياسات النقدية .

- ومخاطر ناجمة عن التغيرات السريعة فى تكنولوجيا الإنتاج .

- ومخاطر ناجمة عن ضعف السيولة .

- ومخاطر ناجمة عن عدم مرونة أسواق العمل .

- ومخاطر ناجمة عن المنافسة غير المتكافئة فى الأسواق .

وسط هذا الجحيم من المخاطر العشرة السابقة يأتى السؤال عن كيفية إدارة المشروعات ليشكل هو الآخر تحدياً خاصاً حيث يبحث عن إجابات واقعية وليس مجرد

أطر نظرية ويستدعى فى ذات الوقت أن تكون الأصول والأساسيات حاضرة فى وعى الإدارة وإدراكها وأن تكون المتغيرات المستجدة أمام عينيها ويصرها ... فتجد أنفسنا أمام مثلك أشبه

بالضرورة الواقعية والمرجعية والديناميكية ضلعه الأول يشدنا إلى ما يحدث على أرض الواقع على أرض كوكبنا أو فى باطنها أو سابعاً فى الفضاء أو على الماء ...

وضلعه الثانى يأخذنا إلى الأصول والبداهيات التى تشكل معطيات العلم والخبرة

تشكل معطيات العلم والخبرة

في إطار المحاور التالية :

أولاً :

المشروعات فى البيئة
المعاصرة .

ثانياً :

البدايات الصحيحة فى
اختيار وإدارة
المشروعات.

ثالثاً :

تنفيذ المشروعات «فنون
وآلياته» «التكلفة -
البرنامج الزمنى -
توزيع الموارد - التوجيه
ونظم المعلومات - رقابة
المشروع ومتابعته».

رابعاً :

المراجعة والتقييم
للمشروعات والمشكلات
الحرجة .

خامساً :

إدارة المشروعات
والتغيرات المعاصرة .

سادساً :

إدارة المشروعات
والمحددات الدولية
الحاكمة .

سابعاً :

إدارة التغيرات فى بيئة
المشروع .

هذا السعر منذ ساعة ومضت
ونحن الآن أمام سعر جديد
وهكذا ...

وتأتى بالنسبة لنا «الجات» أو
اتفاقية تحرير التجارة التى
تقوم عليها منظمة التجارة
الدولية "TTO" لتشكل هى
الأخرى مع الأشهر المتبقية
فى «فترة السماح» للأخذ بها
بشكل كامل تحديداً مرعياً
ومتغيراً بالغ الأهمية يطرح
السؤال الصاخب هل
استعددتنا لها بالقدر الكافى
وكيف ستواجه مشروعاتنا
هذا «التحدى الكبير» ...

ونسعى من خلال هذه
السلسلة المتتابعة من المقالات
للبحث عن إجابة عن «إدارة
المشروعات» فى ظل هذا
المشهد بالغ الإثارة شديد
التعقيد ... آخذين فى
الحسبان العوامل السابقة
والمحددات الحاكمة الواقعية
والمرجعية والديناميكية على
أن تناولنا لموضوع إدارة
المشروعات سوف ينصرف

إلى الجوانب الإدارية

التي تراكمت على مر السنين
وأصبحت أساسيات من
الخطر تجاهلها أو التغافل
عنها ... وضلعه الثالث يشد
انتباهنا إلى هذا التغير الذى
أصبح سمة العصر كله
ويدعونا إلى أن نلاحظ
وبمناية فائقة ما أحدثه من
نتائج وصلت إلى حد الفوضى
التي لم تستقر بعد وتتظم
فى تيار متماسك من نظريات
سقطت ومسلمات اهتزت
وآليات تعطلت دون أن يتشكل
ويتبلور إطار متماسك
لنظريات جديدة ومسلمات
مستقرة وآليات فعالة ...
بحيث أصبحت آفاق
الاستقرار والانتظام فى
مجالات الاستثمار والإنتاج
وما يرتبط بها محدودة تحل
فيها الساعات مقام السنوات
... كل شئ غير مستقر وفى
تغير تسال عن الأسعار فيقال
لك سعر معين وعندما تعاود
السؤال يقال لك سعر آخر
مختلف فعندما تستفسر عن
ذلك تجد الإجابة لقد كان

الجات كشفت المستور

خفايا فى ملف الجات تتكشف

الجزء (١)

الحقيقة الأولى :

أهمية تحرير التجارة الخارجية .

إن سياسة التجارة الخارجية إذا حكمنا عليها حكماً عاماً بغض النظر عن الظروف الداخلية للدول المختلفة فلا بد أن نقرر أن هذه السياسة تؤدي بلا شك إلى نمو النشاط التجارى العالمى حيث إنه يترتب عليها تخفيض الرسوم الجمركية وإلغاء كل الحواجز الجمركية وغير الجمركية التى تسبب إعاقة التدفقات السلمية بين الدول ولا شك أيضاً أن نمو النشاط التجارى العالمى يؤدي إلى نمو النشاط الاقتصادى داخل الدول .

ولكن هنا نتساءل عن مدى استفادة كل دولة من الدول المتقدمة والتنامية من هذا النمو إننى أرى أن مشكلاتنا الاقتصادية الصعبة ستعوق الاستفادة من هذا النمو الاقتصادى المرتبط بتحرير التجارة الخارجية وخاصة فى الأجل القصير خلال عدة سنوات قادمة متزايد من معاناة المواطنين وخابسة

تفاصيل نصوص اتفاقية الجات وعن الإجراءات التى ترى الحكومة اتخاذها لمعالجة السلبيات المتوقعة وهذا التصرف من الحكومة ليس غريباً فهى تحرص دائماً على الإعلان عن ملامح سياستها أولاً بأول دون إعلان التفاصيل وقد يكون ذلك مقصوداً لسبب أو آخر مما يضمننا نحن فى موقف الاجتهاد عند مناقشة أى قضية اقتصادية أو اجتماعية لذلك فانطلاقاً من أسلوب الاجتهاد سوف أستعرض رأى الشخصى فى قضية تحرير التجارة الخارجية فى مجموعة من الحقائق تثير مجموعة من التساؤلات وهذه التساؤلات سوف تشير بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى ما نتوقعه من سلبيات أو إيجابيات متعلقة باتفاقية الجات وتحرير التجارة الخارجية ، وبالتالي يمكن أن نستنتج الإجراءات التى يجب أن تتخذها الدولة للاستفادة وتعظيم الإيجابيات أو لتخفيف حدة السلبيات .

■ كلمات خالدة حول الجات سلبياتها وإيجابياتها على لسان اثنين من كبار الاقتصاديين فى عام ١٩٩٤ .

■ للدكتور / حلمى نمر رئيس جامعة القاهرة وعضو مجلس الشعب ونقيب التجار .

■ والدكتور / سعد النجار أحد كبار الاقتصاديين فى عام ١٩٩٤

رأينا نشرها حتى نعلم ما كان متاح لنا حسب الاتفاقية ولم نستفد به وطريقنا نحو الحرب الاقتصادية وكيف فتحت الأبواب على مصراعيها فكانت الإعفاءات الجمركية والتجارة والاستيراد المفتوح أكبر عوامل هدم الصناعة المصرية .

■ فى البداية قال الدكتور حلمى نمر يتم طرحها فى إحدى عشرة حقيقة حول الجات ثم قدم تصوراً لمعالجة سلبيات الجات فقال ، أعتقد أن من العوامل الرئيسية التى أدت إلى تضارب الآراء فى هذا الموضوع أن المسئولين فى الحكومة لم يعلنوا بوضوح عن

محدودى الدخل .

يشير البعض إلى أن نمو النشاط الاقتصادى المرتبط بنمو النشاط التجارى العالمى سيؤدى إلى زيادة الطلب على صادرات البلاد النامية مما يؤدى إلى زيادة النمو الاقتصادى فى الدول النامية .

قد يكون لهذا القول منطقته وخاصة بالنسبة للدول التى تصدر المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج للدول المتقدمة صناعياً كالدول الإفريقية وقد يطبق أيضاً على المصادرات المصرية التى لها فيها ميزة نسبية كالقطن والمنسوجات .

ولكن من جهة أخرى فهذا القول ليس صحيحاً على إطلاقه فقد يؤدى نمو النشاط الاقتصادى فى الدول المتقدمة إلى زيادة تصدير منتجاتها إلى أسواق الدول النامية وبذلك تختل العلاقة بين المصادرات والواردات ويزيد عجز ميزان المدفوعات فى الدول النامية .

وأيضاً لعلنا نضيف أنه قد لا يترتب على النمو الاقتصادى فى الدول المتقدمة زيادة الطلب على صادرات البلاد النامية بل قد تميل الدول المتقدمة الحصول على احتياجاتها سواء من السلع التامة الصنع أو مستلزمات الإنتاج من دول أخرى متقدمة صناعياً وخاصة إذا كان يربطها بها تكتل اقتصادى مثل تكتل الوحدة الأوروبية .

الحقيقة الثانية :

تحرير التجارة الخارجية

والإصلاح الاقتصادى .

لا شك أن تحرير التجارة الخارجية هو جزء هام من الإصلاح الاقتصادى فى الدول النامية بصفة عامة وفى مصر بصفة خاصة ، فلا يكفى أن نقوم بالإصلاح النقدى والمالى وإصلاح المناخ الاستثمارى والإصلاح الهيكلى بل لابد من اتخاذ خطوات جادة لتحرير التجارة الخارجية .

ولعلنا نتساءل عن مدى صحة قول المسئولين . دعائماً عن اتفاقية الجات ، أن هذه الاتفاقية جاءت فى وقت قيام مصر بإجراءات الإصلاح الاقتصادى وأن تأثير نصوصها أقل بكثير مما يتم فى مصر من إجراءات لتحرير تجارتها الخارجية .

إننى أرى رداً على هذا القول أن الإصلاح الاقتصادى فى مصر يقوم على أساس ، المرحلية ، فى الإصلاح أى الإصلاح على خطوات مدروسة مع الأخذ فى الاعتبار العوامل الاجتماعية حتى يمكن تخفيف السلبية المترتبة على الإصلاح الاقتصادى وخاصة بالنسبة لمحدودى الدخل .

ولكن من الخطورة فى رأى أن يؤدى تطبيق نصوص اتفاقية الجات إلى الانتقال المفاجئ من الحظر المطلق والحماية العالية إلى الانفتاح المطلق بما

لا يتماشى مع فلسفة المرحلية فى الإصلاح الاقتصادى وما يترتب عليه من آثار سلبية تزيد من معاناة المواطن المصرى .

الحقيقة الثالثة :

دور الدول النامية فى صياغة

نصوص اتفاقية الجات .

إن دور الدول النامية فى صياغة نصوص اتفاقية تحرير التجارة الخارجية هو دور هامشى ومحدود جداً إن لم يكن معدوماً فى نصوص الاتفاقية مفروضة على الدول النامية من الدول الكبرى المتقدمة صناعياً حفاظاً على مصالحها ، وهذه المصالح قد تتعارض مع مصالح الدول النامية .

وهذه الحقيقة تثير التساؤل عن طبيعة صنع القرار الاقتصادى فى الدول النامية ، وهل صنع القرار يتأثر بموامل داخلية اقتصادية واجتماعية وسياسية أم أنه يتأثر أساساً بموامل خارجية ترتبط بطبيعة النظام الدولى الجديد الذى تسيطر فيه الدول الكبرى وخاصة أمريكا على مقدرات الدول النامية .

الحقيقة الرابعة :

انضمام مصر للاتفاقية .

إذا كان دور الدول النامية بما فيها مصر فى صياغة نصوص الاتفاقية دوراً هامشياً ومحدوداً فهل كان من الممكن أن تتخذ مصر قراراً بعدم الانضمام للاتفاقية ، أعتقد أنه كان هناك استحالة فى رفض الانضمام لأكثر من سبب .

فى ظل النظام الدولى الجديد
فإن هناك صعوبة فى أن تتفرد
دولة من الدول وخاصة دولة نامية
بنظام اقتصادى خاص بها وتعيش
فى عزلة عن باقى دول العالم
وبصفة خاصة إذا كانت هذه
الدولة ترتبط بملاقات اقتصادية
وسياسية هامة بالدول الأجنبية .

— وفى ظل النظام الدولى
الجديد وتحكم الدول الكبرى فلم
يصبح هناك خيار أمام الدول
النامية فى اتخاذ قرار الانضمام
من عدمه إلى الاتفاقية .

— أن اتجاه مصر نحو التحرير
الاقتصادى واعتبار أن تحرير
التجارة الخارجية جزء لا يتجزأ
من التحرير الاقتصادى فقد
وجدت مصر أن الانضمام
للاتفاقية وسيلة لتحقيق هذا
الهدف ، وإنها سوف تجنى من
وراء ذلك بعض المصالح فسوف
يعطى مصر فرصة إلى زيادة
صادراتها وخاصة فى الصناعات
التي لها ميزة نسبياً مثل تجارة
القطن والمنسوجات والملابس
الجاهزة والمصنوعات الفخارية
والمواد الأولية .

الحقيقة الخامسة :

التحرير وأثره على

الموارد وعجز الموازنة .

إن تحرير التجارة الخارجية
سيؤدى بلا شك إلى تخفيض
جذرى فى الرسوم الجمركية وهذا
بالتالى سيؤدى إلى انخفاض فى
موارد الدولة مما يؤدى إلى زيادة
عجز الموازنة وهذا يتناقض مع
أحد أهداف الإصلاح الاقتصادى

وهو العمل على تخفيض عجز
الموازنة العامة .

وهنا نتساءل عن موقف الدولة
تجاه هذه المشكلة لا شك أن
الدولة سوف تبحث عن بدائل
جديدة لتمويض هذا النقص فى
موارد الموازنة العامة .

والبدائل تتمثل فى أحد
أمرين :

الأول : مزيد من تطبيق
سياسة الجباية بفرض ضرائب
جديدة ورفع رسوم الخدمات
العامة مما يترتب عليه مزيد من
الأعباء على المواطنين .

الثانى : زيادة مجالات
الاستثمار مما يؤدى إلى زيادة
الإنتاج وبالتالي زيادة الموارد .

وأخشى ما أخشاه أن تلجأ
الدولة إلى البديل الأول فهو
الطريق الأسهل والأسرع ... أما
زيادة الإنتاج وفتح مجالات
الاستثمار فتتعلق بموامل كثيرة
ومعقدة ويمدى سرعة تنفيذ
المرحلة الثانية من الإصلاح
الاقتصادى ونحن نشهد البطء
والصعوبات التى تواجهها الدولة
فى تنفيذ سياسة الخصخصة
وعلى ذلك فالبديل التالى لا
نستطيع أن نتنبأ بنتائجه
السريعة .

الحقيقة السادسة :

التحرير والوظيفة

الحمايةية .

إن تحرير التجارة الخارجية
يستلزم إلغاء الوظيفة الحمايةية
لصناعاتنا الوطنية وإدماج السوق
المحلية فى السوق العالمية أى

إحلال الأسعار العالمية محل
الأسعار المحلية للمنتجات
والخدمات وبالتالي إطلاق قوى
المنافسة بين الإنتاج المحلى
والإنتاج العالمى .

ولا شك أن جنى ثمرة أو
إيجابيات التحرير الاقتصادى
بالمعنى السابق يتطلب توافر أمور
هامة :

١ - وفرة الإنتاج ووجود فائض
يمكن تصديره بعد تغطية
الاستهلاك المحلى .

٢ - جودة الإنتاج تماثل جودة
السلع الأجنبية المنافسة

٣ - تكاليف إنتاج منخفضة أو
على الأقل معادلة لتكلفة إنتاج
السلع المنافسة .

٣ - وجود أسواق خارجية مفتوحة
أمام مصدرى السلع الوطنية .
وهنا نتساءل عن مدى توافر
هذه الموامل أو إمكانية توافرها
فى الأجل القصير حتى نسمى
صناعتنا وإنتاجنا الوطنى .

ونحن نعلم جميعاً أن هناك
تسمية شديدة للدول الأجنبية
المتقدمة فهناك عجز شديد فى
الإنتاج مما يؤدى إلى اعتمادنا
على استيراد جزء كبير من السلع
وخاصة المواد الغذائية كما أن
جودة السلع وطرق تغليفها مازالت
تمثل عقبة أمام منافسة المنتج
المحلى للمنتجات الأجنبية ذات
الجودة العالية والمصنعة بأحدث
أساليب التكنولوجيا .

أضف إلى ذلك أن تكاليف
الإنتاج مازالت مرتفعة نتيجة
الاعتماد على استيراد مستلزمات
الإنتاج من الخارج وارتفاع تكاليف

النقل والتأمين .

وأخيراً فإن حصتنا من الأسواق العالمية محدودة وسوف تظل لفترة طويلة كذلك وخاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة .

الحقيقة السابعة :

التحرير والأسعار .

■ إن تحرير التجارة الخارجية يستلزم إلغاء الدعم على كثير من السلع الوطنية ... وهذا سوف يؤدي إلى زيادة الأسعار مما يترتب عليه زيادة تكاليف المعيشة وزيادة الأعباء وخاصة على محدودى الدخل .

وهنا نتساءل عن موقف الحكومة وقدرتها على علاج هذه المشكلة فلا تستطيع الدولة أن تتدخل للرقابة على الأسعار وتحديد أسعار جبرية حيث أن ذلك يتناقض مع سياسة التحرير الاقتصادي الذي يعتمد في تحديد الأسعار على قوى السوق - العرض والطلب .

والبديل الوحيد أمام الدولة هو محاولة تحقيق التوازن بين الأسعار والدخول .

وهنا نتساءل عن إمكانية اتخاذ إجراءات سنوية لزيادة الدخل وتنمى مع الزيادة المتوقعة في الأسعار نتيجة عوامل كثيرة منها التحرير الاقتصادي .

الحقيقة الثامنة :

التحرير والوحدات الاقتصادية

■ إن تحرير التجارة وما يستلزمه من إلغاء الوظيفة الحماية وإلغاء الدعم للملح

وتحرير الأسعار سوف يؤدي إلى خروج وحدات اقتصادية من النشاط الاقتصادي وهي الوحدات التي تمجز عن المنافسة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وجودة السلع التي تتراكم فيها الخسائر ، وسوف تبقى فقط الوحدات الإنتاجية ذات الكفاءة العالية التي تستطيع أن تطور إنتاجها وتستخدم أحدث وسائل التكنولوجيا .

قد ينظر البعض إلى أن هذا الأمر يعتبر من الآثار الإيجابية لتحرير التجارة ولكننا نتساءل عن مصير الوحدات الاقتصادية التي تغفل أبوابها وما أثر ذلك على حجم الإنتاج القومي وما هو مصير العاملين في هذه الشركات ؟ .

الحقيقة التاسعة :

تحرير التجارة وسياسة

الإغراق .

■ قد تلجأ بعض الدول إلى اتباع سياسات غير مشروعة كسياسة الإغراق أي إغراق الأسواق في الدول النامية بالسلع المستوردة من بلاد تقوم بكل أنواع الدعم غير المتاحة للمنتج الوطنى . يقال - وهو حقيقة - إن اتفاقية الجات تمنح الحق للبلد المتضرر في فرض ضريبة ضد الإغراق تعادل الفرق بين السعر الذي تباع به السلعة في سوق التصدير والذي تباع به في موطن إنتاجها .

ولكن يجب الإشارة إلى أن إثبات أن هناك مخالفة للحصول

على إذن خاص من منطقة الجات أو منظمة التجارة الدولية لاتخاذ إجراءات وقائية ليس كما يتصور البعض عملية سهلة . كما يمكن أن نتوقع أيضاً اعتراضاً من الدولة المصدرة وقيامها بإثبات أن انخفاض سعر السلع يرجع إلى عوامل أخرى مثل انخفاض التكاليف وليس نتيجة سياسة دعم .

ومعنى ذلك أن اتخاذ إجراءات لعلاج السلبيات الناتجة عن عملية الإغراق غير المشروع عملية صعبة وقد تستغرق وقتاً طويلاً .

الحقيقة العاشرة :

تحرير التجارة وأوضاع الدول العربية .

تجس سياسة تحرير التجارة الخارجية في ظل ظاهرتين هامتين .

الأولى : ظهور تكتلات اقتصادية عملاقة في

كل من أوروبا وأمريكا وآسيا ولا شك أن هذه التكتلات سوف تستفيد فائدة كبيرة من تحرير التجارة الخارجية فهذه التكتلات تستطيع أن تدعم تجارتها البينية وأيضاً تجارتها مع التكتلات المماثلة .

الثانية : ظاهرة التفكك العربى والتجزئة والصراع بين

دول المنطقة ولا يوجد أمل قريب في لم الشمل والتنام الجراح ورأب الصدع الذى نتج عن حرب الخليج وأمامنا الآن ما يحدث في اليمن الشمالى والجنوبى وكنا نتصور أن وحدة شطرى اليمن ظاهرة

صحية تعطى الأمل في وحدة عربية شاملة.

ولا شك أن تحرير التجارة الدولية في ظل هذا التفكك لن يستفيد منه إلا الدول الأجنبية وسوف تعجز كل دولة عربية في مواجهة التكتلات الاقتصادية العملاقة وجنى ثمار تحرير التجارة الخارجية .

ولولا هذه الظروف لتحقق الأمل في ظهور تكتل اقتصادي شامل للدول العربية يؤدي إلى دعم التجارة الخارجية البينية بين الدول العربية وتقليص الاعتماد على الدول الأجنبية أو على الأقل إمكانية الحصول على أفضل شروط التعامل مع التكتلات الاقتصادية الأجنبية .

الحقيقة الحادية عشرة :

القطاعات التي تتأثر بتحرير التجارة .

لعلنا نختم هذه الحقائق - كما يقول دكتور حلمي نمر - بالإشارة إلى بعض القطاعات في الأنشطة الاقتصادية في مصر التي سوف تتأثر بصورة مباشرة وسلبية نتيجة تحرير التجارة الخارجية تطبيقاً لنصوص اتفاقية الجات .

أولاً : السلع الزراعية والمواد الغذائية :

حيث تمتد مصر على استيراد نسبة كبيرة من المواد الغذائية (كالقمح) من الخارج وسوف يترتب على تحرير التجارة في هذا القطاع زيادة كبيرة في أسعار هذه السلع .

ثانياً : تجارة الأدوية : لا يوجد في مصر صناعات خامات دوائية

إلا ينسب ضئيلة جداً وتعتمد مصر على استيراد الخامات الدوائية من الخارج وسوف يترتب على تحرير التجارة الدولية في هذا المجال زيادة كبيرة في أسعار الخامات الدوائية وبالتالي زيادة في أسعار الأدوية مما يمثل عبئاً خطيراً على المواطن المصري .

ثالثاً : تجارة الخدمات : مثل نشاط البنوك وشركات التأمين وشركات السياحة والمقاولات والنقل والاستثمارات ، لا شك أن المنافسة بالنسبة للدول النامية ومنها مصر في تجارة الخدمات مع الشركات الدولية العملاقة ستكون من الصعوبة بمكان حيث إن هذه التجارة تعتمد على جودة الخدمة وكفاءة القائمين بها وعلى عوامل أخرى قد لا تتوافر في شركات الخدمات في الدول النامية بالمقارنة بشركات الخدمات الأجنبية .

رابعاً : قوانين الاستثمار : سوف يلغى منها كثير من الشروط والقيود التي كانت تمثل ميزة للصناعة المحلية أو لعمليات التصدير مثل اشتراط وجود نسبة من المكون الأجنبي وأثره على الإنتاج المحلي واشتراط تصدير جزء من الإنتاج يعادل قيمة مستلزمات الإنتاج المستوردة من الخارج .

المسئليات كيف تعالجها :

من العرض السابق لمجموعة الحقائق المتعلقة بتحرير التجارة الخارجية تطبيقاً لنصوص اتفاقية الجات أشار د. حلمي نمر إلى

مجموعة الإجراءات التي يجب أن توليها الحكومة عنايتها من أجل تلافي أو تقليص الآثار السلبية لتحرير التجارة الخارجية ، وقال إن أهمها :

أولاً : ضرورة الإسراع في تنفيذ المرحلة الثانية

من مراحل الإصلاح

الاقتصادي التي تتمثل

في زيادة الإنتاج والتوسع مجالات الاستثمار مع الاهتمام بالجودة والرقابة على عناصر تكاليف الإنتاج وذلك يقضى على المشاكل الاقتصادية التي تموق الاستفادة من مزايا تحرير التجارة الخارجية.

ثانياً : ضرورة قيام الحكومة بتحقيق التوازن بين

زيادة الأسعار المترتبة على تحرير التجارة الخارجية وعلى عوّل أخرى داخلية وبين دخول المواطنين ومعنى ذلك اتباع سياسة دعم الأشخاص بدلاً من دعم السلع .

ثالثاً : لا بد من إعادة النظر في النظام الضريبي وخاصة

بمد جنى ثمار المرحلة الثانية من الإصلاح الاقتصادي ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الآتية :

١ - تخفيف العبء الضريبي على دخول المواطنين مما يزيد من دخولهم الصافية ويساعد على تحقيق التوازن بين الدخل وزيادة الأسعار .

٢ - تخفيف أعباء الضريبة والرسوم التي يخضع لها الإنتاج المحلي والتي تمثل عبئاً ثقيلاً على العمليات الإنتاجية

الصفحات ، ونستطيع أن يكون لدينا خطوط كبرى حولها لتقدير موقعنا دون تحيز .

واعتقد أن بورسعيد هي أنسب مدينة في مصر والعالم للحديث عن الجات لا لأنها مدينة حرة أو مدينة تجارية ، ولكن لأن موقعها الجغرافي يجعلها ترى التجارة الدولية بعينها يوماً بعد يوم .

ويحضرني هنا قول الاقتصادي العالمي الكبير ألفريد مارشال حين قال « إذا أردت أن تعرف ثروة الأمم فعليك أن تبحث عن تجارتها الدولية » .

ما هي أهداف الجات ؟

يقول الدكتور سعيد النجار أن أهدافها هي :

١ - تحرير التجارة الخارجية من القيود وهناك فرق بين التحرير وبين حرية التجارة بلا ضوابط فالانفاقية تتحدث عن تحرير لا عن حرية .

٢ - منع السلوك الجائر أى وضع قواعد السلوك في التجارة الدولية التي تتعلق بثلاثة جوانب هي الإغراق والدعم لتحديد ما هو الدعم المشروع وغير المشروع وما هو حق البلد المضرار من الدعم غير المشروع ، إن الجات تغطي الدولة التي زادت وارداتها من سلعة معينة على نحو يهدد إحدى صناعاتها بضرر جسيم الحق في أن تمنع هذه الواردات وذلك يسمى الشرط الوقائي .

لماذا الاهتمام بالجات بعد جولة أوروغواي على وجه الخصوص ؟

يجيب على ذلك الدكتور

التبعية للدول الأجنبية في هذا المجال وخاصة بالنسبة للمحاصيل الاستراتيجية كالقمح .

سادساً : التعاون مع الدول

النامية من أجل الحصول على منح أو تمويلات من الدول المتقدمة مناعياً تعويضاً عن الخسائر التي تلحق بنا نتيجة إلغاء الدعم وقيود الكمية وإلغاء الرسوم الجمركية التي يستلزمها تطبيق نصوص اتفاقية الجات . وكذلك محاولة الحصول على فترة انتقال مناسبة حتى نتلاشى

سرعة الانتقال من الحظر المطلق إلى الحرية المطلقة .

سابعاً : مزيد من الجهود

مطلوب من القيادات السياسية وخاصة القيادة السياسية المصرية لتوحيد الصف العربي والقضاء على هذه التجزئة والتفكك في أسرع وقت ممكن مع التفكير في إنشاء كتل اقتصادية عربية يستطيع أن يؤدي دوراً هاماً في تشجيع التجارة البينية وفي مواجهة التكتلات الاقتصادية العملاقة للدول الأجنبية مما يؤدي إلى موقف تفاوضي متميز بالنسبة لشروط التجارة الدولية .

ثروة الأمم من التجارة

ثم تحدث الدكتور سعيد النجار من واقع خبرته الطويلة كخبير اقتصادي وأستاذ متخصص في التجارة الدولية وشارك وعاش الأونكتاد سنوات طويلة فقال :

ما هي الجات ؟

إن الاتفاقية مئة من

من أجل تخفيض تكلفة الإنتاج مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة الخارجية .

٢ - تخفيض أعباء الضرائب والرسوم المختلفة التي تخضع لها تجارة التصدير من أجل تشجيع وتحفيز التصدير وتمويش المصدرين عن زيادة تكاليف الإنتاج وتكاليف التسويق وتكاليف النقل الخارجى .

رابعاً : مزيد من الاهتمام بالصناعات التصديرية من حيث :

١ - وضع سياسة حوافز للتصدير تكون مجزية ومشجعة للنشاط التصديري .

٢ - إعادة النظر في أجهزة الرقابة على الصادرات السلمية مما يؤدي إلى سهولة واختصار إجراءات التعامل .

٣ - البحث عن أسواق للتصدير وخاصة في الدول العربية أو الدول الأفريقية .

٤ - توثيق العلاقات مع التكتلات الاقتصادية في أوروبا وآسيا وأمريكا للحصول على حصص مناسبة لصادراتنا ولعامله تفضيلية للمنتج المحلي .

٥ - مزيد من الاهتمام بتشجيع القطاع الخاص القادر على التصدير وهذا يتطلب سرعة تنفيذ سياسة الخصخصة مع الاحتفاظ بهويتنا الوطنية للنشاط الاقتصادي .

خامساً : إعادة النظر في

السياسة الزراعية من أجل سد الفجوة الغذائية وتقليص

التجار : بسبب أنها وسعت نطاقها
وادخلت أنشطة جديدة.

ما هي المزايا التي تعود من الاتفاقية ؟

الإجابة عن هذا السؤال
يقدمها الدكتور التجار يقول .

١ - تنشيط الاقتصاد العالمى
والاستفادة من هذا التنشيط .

٢ - تحسين شروط النفاذ إلى
أسواق البلاد الصناعية على
النحو التالى :

أن ٥٠% من صادرات الدول
النامية تدخل بدون قيود وأن ٢٥
% تدخل بتمريف جمركية أقل من
١٠% .

وأن ٢٥ % تدخل تحت تعريفه
جمركية لا تزيد على ١٦% فى
المتوسط .

٣ - تقوية قواعد السلوك فى
التجارة الدولية .

٤ - اتفاقية المنسوجات
والملابس وهى أساسية فى الدول
النامية وقد خضعت لقواعد
صارمة كمية تجدد كل خمس
سنوات بين الدول المستوردة وهى
ثمانى دول صناعية وبين الدول
النامية تحدد فيها الحصص
وتنتهى القيود فى أول يناير عام
٢٠٠٥

٥ - اتفاقية أوروغواى عملت
جهازاً لنقض المنازعات وأحكامه
ملزمة ، وإذا لم تلتزم الدولة
بأحكامه فإنه تفرض عليها
عقوبات .

٦ - نظام الجات نفسه ... فقد
تطور من اتفاقية إلى نظام وابتداء
من عام ١٩٩٥ مستحوّل الجات
إلى منظمة التجارة الدولية

وسيكون لها سلطات تشريعية
وتنفيذية وأجهزة للإشراف على
وظائفها ولها مؤتمر وزارى ينعقد
كل سنتين ومجلس عام ينعقد مرة
فى الشهر ولجان للنظر فى تجارة
السلع والخدمات وتسوية
المنازعات.

ما هى العيوب ؟

ثم انتقل الدكتور سعيد التجار
إلى الحديث عن العيوب فقال أن
هناك مخاوف لا أساس لها
ومخاوف لها أساس.

أما المخاوف التى لا أساس لها
فهى :

■ أن اتفاقية الجات ستؤدى إلى
حرية التجارة والإجابة أن هذا
غير صحيح فهى ستحرر
التجارة وهناك فرق بين تحرير
التجارة وحرية التجارة التى
تعنى أن السلع تدخل بدون أى
قيود ، ولكن التحرير هو إزالة
جانب من القيود مع حق الدولة
فى الإبقاء على قيود أخرى .

فهى انتقال من حماية كمية إلى
حماية سعرية بالتمريف
الجمركية .

■ تلتزم الدول بتخفيض التمريرة
إلى الصفر ولكن البلاد
الصناعية التزمت بتخفيض
تمريفاتها بمقدار ٣٦% خلال ٦
سنوات بينما الدول النامية
تخفيض ٢٤% خلال عشر
سنوات.

والواقع أن التزامات مصر فى
إطار الاتفاقية تتضاءل إزاء
التزاماتها فى إطار الإصلاح
الاقتصادى التى تتجاوز بكثير
التزامها فى إطار أوروغواى .

راعت الاتفاقية البلاد الفقيرة ...
وهنا نميز بين نوعية من الدول
النامية هناك ما يسمى بالأقل
نمواً وهذه معفاة من أى التزام
فى البلاد النامية ومن بينها
مصر حيث تميز بين الدول
النامية ذات الدخل الأقل من
ألف دولار سنوياً ، وقد أعطتها
الاتفاقية حقوقاً أهمها حقها
فى دعم صادراتها والدول التى
حصتها فى واردات البلاد
الصناعية ضئيلة تقل عن ٢%
من مجموع وارداتها تتمتع
بمزايا كبيرة جداً ..

■ إن هذه الاتفاقية بسبب إلغاء
الدعم فى البلاد الصناعية
بمعدل ٣٦% و ٢٠% وعلى مدد
طويلة سوف تؤدى إلى زيادة
أسعار المواد الغذائية التى
تستوردها مصر والتي تعتبر
أكبر بلد مستورد للغذاء فى
العالم ولهذا فادت مصر خلال
المفاوضات حملة للحصول
على حق تمويش نتيجة لارتفاع
أسعار الغذاء .

■ فى الخدمات قيل إنها ستفتح
المجال أمام البنوك وشركات
المقاولات الأجنبية ولكن
الاتفاقية تلتزم بمجموعة من
مبادئ هى تحرير تجارة
الخدمات ، المبدأ الأول أنه لا
يوجد بلد يلتزم بمعاملة بنك
أجنبى على قدم المساواة مع
بنك محلى الالتزام الوحيد هو
أنه بعد تنفيذ الاتفاقية لا تزيد
القيود ولكن يتم الإبقاء على ما
هو عليه والمبدأ الثانى هو
المساواة فى المعاملة بين

إعداد العدة لاحتمال فشل المفاوضات وعدم الوصول إلى اتفاق وما يجب اتخاذه من إجراءات في هذه الحالة .

وفي المقابل - فإن قليلين جداً منا استرجعوا ذكريات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية في مطلع الستينات والذي كان بمثابة رد العالم الثالث على اتفاقية الجات التي كان كل المتعاقدين عليها من الدول المصنعة أو اهتموا على امتداد العقود الثلاثة الأخيرة بأعمال منظمة الانكساد التي خرجت عن هذا المؤتمر أو الصعود والهبوط في أحوالها أو محاولتها لأن تكون تنظيماً بديلاً في مواجهة الجات سواء كمصدر للمعلومات الأكثر دقة عن مسار التجارة العالمية أو في محاولة إنشاء صناديق لتخفيف حدة تقلب أسعار المواد الخام والمحاصيل النقدية التي هي أكبر مكونات صادرات الدول النامية والأقل نمواً بالذات أو صياغة مدونة للسلوك في شأن نقل التكنولوجيا والأسباب الكامنة وراء النجاح المحدد لبعض هذه المحاولات أو الفشل الدريع للبعض الآخر وحتى في النقاش المحتدم الآن لم يلتفت أحد للتطر في مصير الانتكاد اليوم ويعد أن انضمت الغالبية العظمى لاتفاقية الجات .

لذلك حرصت مجموعة «مامت» على أن تكون الندوة فرصة للحوار الجاد والبناء بين قيادات العمل الوطني في مؤسسات الإنتاج والخدمات استناداً إلى قاعدة موثوق فيها من

نقف على قدمينا في السوق المحلية أولاً ثم الدولية وإلا تخلفنا عن الركب الاقتصادي وحتى يكون لشركات قطاع الأعمال العام مكانة محترمة في الأسواق الدولية لا بد من أن تسير بقوة في اتجاه القطاع الخاص حتى نقف على قدمينا في مصر وفي سوق حرة مفتوحة عالمياً .

وعندما أصبحت اتفاقية الجات قضية مصيرية وتناولتها وسائل الإعلام فلم تتوفر للباحث الجاد قاعدة المعلومات الأساسية لمن يهتم بمتابعة ما تعرض له وسائل الإعلام والمقروية بالذات فلم نجد سوى محاولة واحدة أو محاولتين للتمريف بنصوص الاتفاقيات قبل التطرق لمناقشتها بل إن النقاش انتقل من المختصين في دوائر الاقتصاد والمال والأعمال إلى غير المختصين أو الملمين بالموضوع ولم يهتم لطلاب المعرفة حد أدنى من المعلومات من مصادرها الأصلية عن موقف المفاوض المصري على امتداد سنوات المباحثات والضغوط التي تعرض لها ، وهكذا تفاوتت ردود الفعل التي اتسمت في القدر الغالب منها بالعقوبة والمصيبة واختلطت الوقائع بالشائعات بعيداً عن التحليل العلمي لواقع العلاقات التجارية بين الدول المشاركة - بين مؤيدي شكل أو آخر من أشكال الاتفاق ومعارضيه فحتى هذه الدول عانت سنوات من الجدل الصاخب داخلها حول مزايا الاتفاقيات وهي تتشكل وعيوبها ، بل والأهم من هذا

الأجانب أما المبدأ الثالث فهو تخفيف القيود المفروضة تدريجياً خلال فترة على ألا يتعارض هذا مع التنمية الاقتصادية ، هذا هو المبدأ الرابع أي المدرج في التحرير .

■ يقال إن الفائدة ستمعود للدول الصناعية دون فائدة للدول النامية ولكن الواقع أنها ستمعود عليها فوائد عديدة أثرت إليها وهذا القول فيه مغالطة كبيرة فالتجارة الدولية ٧٥٪ منها بين الدول الصناعية والبلاد النامية تمثل ٢٠ ٪ في التجارة الدولية و ٥٪ في البلاد الاشتراكية وهذا طبيعي لأن الجزء الأكبر للدول الصناعية لذا فإن الفائدة بحكم ذلك ستكون أكثر من أصحاب ال ٢٠٪ تماماً كالشركات المساهمة .

حلول

أما المخاوف ذات الأساس فمن بينها أن الاتفاقية تفتح فرصاً أمام الدول النامية كتحرير أسواق البلاد الصناعية ، هل تستفيد أم لا تستفيد ؟ هذه نقطة تتعلق بالدولة النامية وتتوقف عليها .

هناك خطر يعمود علينا من إلغاء اتفاقية المنسوجات لأننا سننافس في الأسواق الكبرى مع كوريا وتايوان والمكسيك وغيرها وهناك احتمال في هذه المنافسة ألا نحصل على ما كنا نحصل عليه وهكذا بالنسبة لكل المسائل الأخرى .

ولا بد من اغتنام الفرص ، لا بد من العمل على تقوية صناعاتنا وزراعتنا وقوتنا التنافسية بحيث

المعلومات الدقيقة وأفتتح الندوة الخبير الاقتصادي الدكتور محمد محمود الإمام وزير التخطيط الأسبق بالتعريف باتفاقيات الجات وانعكاساتها على التجارة الدولية والموضوع الثاني كان للدكتور محسن هلال المستشار بالتمثيل التجارى ومدير إدارة الجات والائكتاد فى الوزارة والذي شارك مشاركة كشفت الجات عن الأمية الاقتصادية التى نعيشها خلال نصف قرن. كشفت عن مدى تخلفنا فى معالجة الأمور الاقتصادية وعن مدى تمسكنا بالعلم النظرى الذى تعلمناه فى المدارس والجامعات وعن مدى استيعابنا للأمور نحن كالتلاميذ نذاكر من أجل الامتحان ونقرأ من أجل أن نقوله فى المناسبات لكي تكتمل عملية البرستيج سمعنا كثيراً وقلنا كثيراً كل ذلك فى الإطار النظرى فقط ولم نخرج بعد إلى الحيز التطبيقى ولن نخرج إليه طالما نسير بهذه الطريقة حيث إن الإطار التطبيقى الذى نبغيه لابد أن يسبقه إطار مصرفى متكامل ومتواصل وملم بكافة التغيرات العالمية والإقليمية مازلنا نتمسك بالنظريات التقليدية التى تعلمناها والتى عنا عليها الزمن ولم نعرف بعد أمس الصراع الاقتصادى الجديد ... كل الندوات والمؤتمرات تحولت إلى غوغائية ويبدون نتيجة كلنا يلف ويدور فى حلقات مفرغة لا أمل فيها الجات كشفت كل هذا وقد

واصل الجهل طريقه إلى الكثير من القيادات التى تتادى بعدم التوقيع عليها نحن فى حاجة إلى دم جديد وفكر جديد وإدارة جديدة تستوعب كل هذه المتغيرات من واقع إطارها التطبيقى لا من واقع الإطار النظرى نحن فى حاجة إلى رجال تطبيقيين فعلاً عرفوا الفشل قبل النجاح والموا بكل عناصر الصراع الاقتصادى وهم موجودون معنا الآن وأماننا الفرصة الأخيرة لكى يتقدموا إلى إصلاح اقتصادى سليم إصلاح جذرى وليس لمعملية روتوشات تصنع مع أول أزمة نمرض لها معظم الاقتصاديين الذين رأيتهم خلال الندوات على استعداد أن يكونوا تلاميذ لهؤلاء التطبيقيين النبغاء لقد كشفت الجات وكشفت الجدل الصاخب الذى اندلع فجأة حولها فى دورة أوروjoyا عندما انتهت المفاوضات ووافقت عليها الأطراف المتعاقدة فى جنيف فى نهاية العام الماضى كشفت عن نموذج صارخ لضعف الرؤية الاستراتيجية الناتج من عدم الاهتمام برصد الأحداث ذات المغذى على الأفق الزمنى البعيد نسبياً وتحليل توجهاتها المتوقعة وانعكاسات هذا كله على النشاط الاقتصادى فى الدول النامية عموماً وفى مصر على وجه الخصوص .

فعالة فى مفاوضات دورة أوروjoyا ثم تلا ذلك حلقات نقاشية رأسها كل من الدكتور

صبحى عيد الحكيم والدكتور عيد العزيز الشربينى والدكتور نجيب اسكندر وضمت نخبة من كبار المتخصصين : د. كمال أبو العيد ، وعلى نجم ، د. عبد المجيد فراج ، محمد سمير عليش ، م. أبو بكر مراد ، م. سمير لطفى ، د. دانيال عبد الله رزق ، وخبراء من بعض البنوك وممثلين عن كثير من القطاعات الصناعية فى مصر.

الندوة هدفت منذ البداية إلى توفير حد أدنى من المعلومات الأساسية من مصادرها الأولية عن الاتفاقيات التى تمخضت عنها دورة أوروjoyا وبالأذات ما يهم مصر منا وإبراز العناصر الجديدة فى هذه الاتفاقيات والتى تتميز بها دورة مفاوضات السابقة وتوضيح الاستثناءات وفترات السماح التى منحت لمصر فى عدد من مجالات التجارة الدولية والقطاعات التى نهتم بها .

ولقد طرحت الندوة العديد من الفرص والتحديات التى ستواجهنا والتى يجب أن تركز كل جهودنا لدراستنا فى الفترة الحالية .

فالفرصة الجديدة هى مزيد من انفتاح الأسواق الخارجية للصادرات المصرية ولو أن هناك حقاً طلباً فعلاً على هذه الصادرات أما التحدى فهو بالمقابل مزيد من انفتاح السوق المصرية للواردات الأجنبية من السلع والخدمات ولو أنها منافسة لمثيلاتها فى الإنتاج المحلى لسبب أو لآخر ومزيد

من القيود على أساليب حماية الملكية الفكرية في مصر .

إن هذا الوضع الجديد يأتي والمجتمع المصري وقطاع الأعمال منه والخاص ، يمر بتحولات جذرية عميقة وسوف ينقضى بعض الوقت قبل وضوح معالم أوضاع الاستقرار الجديدة فيه . ومن هنا جاء حرص المفاوضات المصرية على أن تتضمن الاتفاقيات استثناءات لمصر - تدوم لفترات زمنية لا يأس بها قبل التنفيذ الكامل للاتفاقيات - الأمر الذي يتيح فسحة من الوقت للموامة مع الأوضاع الجديدة ولنذكر هنا أن بعض هذه الاستثناءات أخف قيداً ما تستهدفه برامج إعادة الهيكلة والإصلاح الاقتصادي الجاري تنفيذها الآن بالفعل .

وواضح مما تناولته الجلسات السابقة بالبحث والتمحيص أن الانعكاسات على بعض القطاعات تختلف عنها على قطاعات أخرى إذ أن لبعضها طبيعة خاصة ترتبط بواحدة أو أكثر بالذات من الاتفاقيات وبالممارسات الجارية في هذه القطاعات حتى الآن - ودون شك فإن هناك هموماً تشترك فيها كل القطاعات بحيث يقتضى الأمر تخفيف حدة بعضها لذلك يجب علينا جميعاً أن نتدارس بشيء من التفصيل والثأني لكثير من الموضوعات التي طرحتها ندوة «ماست» وعلى سبيل الأهمية :

• إعادة تعريف الميزة التنافسية للمنشأة .

حيث إن الأوضاع الجديدة تأتي معها بمصادر وأشكال جديدة للمنافسة قد تكون جدة المنتجات أو أنواعها وأسعارها أو خدمات ما بعد البيع أو أساليب ترويج جديدة غير مألوفة ويندرج هذا على كل من السوق المحلية (التي ستغزوها منتجات وخدمات كانت القيود المفروضة على الاستيراد تعوق أو تمنع دخولها) وعلى الأسواق التصديرية ، الحالية منها أو تلك التي تتطلع المنشأة لدخولها بعد زوال القيود التي كانت مفروضة على دخولها أو تخفيف حدتها .

ويتطلب هذا أولاً ، تركيزاً أكثر بكثير مما كان متبعاً حتى الآن على دراسة الأسواق المحلية والخارجية ومتابعة المنتجات الجديدة التي تظهر فيها واستطلاعات الرأي العام التي تجرى فيها وينطوى هذا بالضرورة على انفاق غير قليل . وبالذات في دراسة الأسواق الخارجية ، وهناك أساليب كثيرة ومعروفة لتحقيق هذا الهدف نذكر منها :

- تحتاج المؤسسات ذات الخبرة السابقة في التصدير لأسواق تقليدية تتعامل معها منذ فترة إلى مزيد من التركيز على الفرص الضائعة في هذه الأسواق واستغلالها إلى أقصى حد ممكن ودراسة الآثار المحتملة لظهور منافسين جدد

في بلاد أخرى .
- أغلب الظن أن مؤسسات كثيرة لا خبرة لها بالتصدير ، أو على الأقل في بعض الأسواق التي ستفتح أمامها ، والجهد المطلوب هنا أكبر وأكثر كلفة ، وإن كانت آلياته معروفة ، ومن أهمها :

• متابعة وتحليل إحصائيات التجارة الخارجية والمتاحة من أكثر من مصدر (مركز المعلومات التجارية في جنيف ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء ، أجهزة الأمم المتحدة والمنظمات الإقليمية الأخرى ، مركز المعلومات الخاصة) .

• المنشورات والأبليات المتخصصة بمختلف اللغات والتي يمكن الاطلاع عليها عن طريق الاشتراك والاطلاع في المكتبات .

• الملحقون والمستشارون التجاريون في السفارات الأجنبية في مصر والسفارات المصرية في الخارج ، من طريق إدارة التمثيل التجاري في وزارة الاقتصاد .

• بنك تنمية الصادرات والتنظيمات الجديدة التي تنبثق عنه هذه الأيام .

• الزيارات الميدانية والاتصالات الشخصية بالمستوردين والموزعين في البلد المستورد واتحاداتهم المهنية .

مجتمعات معينة أو ظروف بيئية مختلفة ، حتى يمكن استيعاب هذه الدروس والتعرف على أساسها بسرعة وكفاءة وهنا يلعب الاختيار الدقيق للوكلاء والموزعين دوراً حاسماً في الإحاطة الجارية بأحوال السوق وأداء المنتجات المصدرة إليها وأنواع السلع المنافسة وأسعارها ومزاياها .

نود أن ننبه هنا ، إلى أنه حتى الأسواق المحلية التي كانت تقليدياً بمنأى عن المنافسة الشرسة من الواردات لاعتبارات خاصة بمحدودية دخول المستهلكين لمنتجاتها من الطبقات الأقل ثراء ، قد تتعرض الآن للمنافسة من منتجات مستوردة زهيدة الثمن - عالية الجودة .

متطلبات السوق :

تمر دورة حياة المنتج بدورة زمنية تتطوى على عدة مراحل قبل ظهورها في الأسواق بدءاً من بروز فكرة المنتج الجديد ومروراً باختبار جدواه ، تسويقياً وفنياً ، ثم جهود تطوير الفكرة حتى تصبح منتجاً متكاملأً موثقاً في أدائه وفي جدواه الاقتصادية ، ثم مرحلتى إنتاجه وتسويقه واستخدامه ، ولقد صدمت اليابان العالم في العقود الأخيرة بنجاحها في تقصير مدة دورة حياة المنتج هذه ، وبقدرتها المذهلة على دفع سيل متواصل من المنتجات الجديدة إلى السوق ، في فترات زمنية قصيرة وبتكلفة

المؤسسات لإدخال أساليب الرقابة الدقيقة على نوعية المنتجات لأبد أن تنتشر على أوسع نطاق وأن تتعمق حتى تصل إلى أدنى مستويات العمل ، الفنى والإدارى ، نحن فى حاجة لحصول جميع المؤسسات الوطنية على شهادات ISO 9000 وحتى فى قطاع الخدمات) ونذكر هنا أن إحدى مؤسسات الخدمات المالية فى هونج كونج حصلت فى الشهر الماضى على هذه الشهادة وأصبحت بهذا أول مؤسسة خدمات فى العالم تحصل عليها) . وأن مفاهيم مثل «إدارة الجودة الكلية» (TQM) وفى الوقت المناسب (JIT) وأمثالها ضرورية للسيطرة على نوعية المنتجات وضمان سمعة المنشأة فى الأسواق وتحقيق هذا بأعلى كفاءة وأقل كلفة على المدى البعيد ، وآلياتها معروفة ، يجب أن تخرج عن حيز المقالات فى المجالات إلى حيز التطبيق على أوسع نطاق وأن تصبح النمط السائد فى منشآت الوطنية .

ويقع بين هذا الاعتبار وبين نشاط التسويق بمعناه الحديث (تعريف ما يحتاجه السوق لإيجاد أسواق لمنتجات المنشأة) الحرص على إقامة قنوات اتصال فسيحة وخالية من الشوشرة لرجع الصدى (FEDBACK) عن المنافسة وعن رد فعل السوق للمنتجات المصدرة وعن أدائها والعيوب التى تظهر أثناء استخدامها فى

ويحتاج الأمر ، ثانياً ، إلى نظرة جديدة لأوضاع المؤسسة الداخلية ، وتعريفاً جديداً لنقاط القوة فيها سواء ما هو متحقق فعلاً أو ما يمكن تحقيقه فى أطر زمنية معقولة فى حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بشكل أو بآخر . كل هذا يجب أن يجسرى بمعايير متطلبات الأسواق فى أوضاعها الجديدة ، المحلى منها والخارجى .

ولما كانت أسواق اليوم تتسم بصفة التغير السريع والمستمر - فإن الأمر يعنى أن هذا الجهد لابد أن يتواءم له الإطار المؤسسى الذى يضمن القيام به بكفاءة عالية . وأن يستمر بلا انقطاع ، وأن يكتسب صفات خلاقة فى اقتراح سلع مبتكرة يتوقع لها أن تلقى رواجاً كبيراً . ومن المسلم به أن هذا ينطوى على قدر كبير من المخاطرة وأنه يتطلب أحياناً استثمارات كبيرة لا تحقق عائداً إلا بعد فترات زمنية طويلة نسبياً ، وبالذات فى مجال التكنولوجيا المتقدمة ، أن هذه هى طبيعة المنافسة التى يتعاظم عائد الاستثمار فيها مع حجم المخاطرة المحسوبة .

٢ - قضية ضبط الجودة .

الانكشاف أمام السوق العالمية داخلياً وخارجياً ، يحتم أن تلقى هذه القضية تركيزاً كبيراً ، الآن ودون إبطاء ، الجهود المتواضعة التى بذلت حتى الآن فى عدد قليل من

مقبولة ، واضطر هذا العالم كله إلى التركيز على مسألة تقليص الفترة الزمنية حتى خروج المنتجات إلى السوق ، باعتبارها مسألة حياة أو موت في أسواق محلية أو خارجية تدخلها منتجات جديدة كل يوم .

وإن كان للمنتج المصري أن يحقق لنفسه موطناً قدم في هذه الأسواق ، فهو مطالب بإجراء دراسة شاملة وعميقة لدورة حياة المنتجات في منشأته ، وأساليب تقصير هذه المدة معروفة ، يتطلب الأمر دراستها وتطبيق ما يناسب أنواع منتجات المنشأة منها بعد تطويعه ليناسب الواقع المصري ، وينطوي هذا ، مرة أخرى ، على استثمارات جديدة ، وبالأذات في نظم المعلوماتية (Informatics) في الإدارة

والتصميم والإنتاج ، ومتابعة دقيقة للتطورات العالمية في هذا المجال البكر ، الملئ بالعثرات وإحتمالات اتخاذ قرارات خاطئة ومكلفة استناداً

إلى خبرة منقوصة وانهبارة بقشور هذه النظم دون النظر في جدواها في ظروف معينة ، ولنذكر هنا أن هناك اليوم مراجعات وانتقادات كثيرة لنظم التصنيع المرنة (fms) والأداء الموجود منها حالياً في الأسواق إلا أن هذه كلها مخاطر محسوبة ، ولا بد منها إذا ما كان للمنشأة أن تحقق حداً أدنى من سرعة الحركة الضرورية

للحفاظ على ميزاتها التنافسية في سوق سريعة التقلب ، تقلت فيها فترة حياة المنتج في الأسواق إلى سنوات تقلصت في أحوال كثيرة عن عدد أصابع اليد الواحدة .

• الجديـد لحماية الملكية الفكرية :

هذه مسألة بالغة الحساسية لبعض قطاعات الإنتاج بعد أن أصبحت المنتجات ، لا الأفكار المبتكرة التي أدت إلى ظهور المنتجات ، تتمتع بحماية الملكية الفكرية ، وبالأذات في الصناعات الدوائية والصناعات الهندسية ومن العسير اقتراح أفكار محدودة في هذه المسألة نظراً لتفاوت أوضاع المنشآت في قطاعي الصناعات الدوائية والهندسية ، من تسويق تركيبات تحمل علامات تجارية جديدة ومسألة استخدام الأسماء العلمية لها ، وليست الأسماء التجارية ، إلى منتجات تصنيع مقابل دفع رسوم حق الانتفاع لأصحاب التصميمات الأصلية لهذه المنتجات .

إلا أن هناك ضرورة لأن تخرج الندوة بتصورات محددة في شأن هذه المسألة الحساسة .

• التحالفات الاستراتيجية :

مع انتشار ممارسات عالمية الإنتاج وتوزيع المنتج على مدى مسافات شاسعة لإنتاج مكوناته ثم تجميعها في مكان واحد ، ومع الزيادة المستمرة في إعداد

الشركات متعددة الجنسية ومراكزها القطرية وفروعها على مستوى العالم وفي جميع مجالات الإنتاج والخدمات ، مع هذا كله ومع النزعة التحررية الواضحة في اتفاقيات الجات تكتسب التحالفات الاستراتيجية عبر الحدود الوطنية أبعاداً جديدة مع انفتاح أسواق التجارة العالمية ، إلا أن جدوى التحالف الاستراتيجي ، أياً كان شكله تتوقف على الميزة التي تجذب انتباه الطرف الأجنبي للطرف المصري ، ومن ثم فإن المنشأة الوطنية متواضعة الخبرات والقدرات ليست حليفاً استراتيجياً يخطب ود الآخرون ، ومهما كانت درايته السابقة بالسوق المحلية ، أو قدرته على تيسير الأعمال في خضم البيروقراطية في الواقع الوطني الراهن ، وحتى إذا ما كانت أصوله المادية هي عنصر الجذب ، فإن هذه الميزة قد بدأت تفقد أهميتها في الأسواق العالمية إلى درجة كبيرة لتحل محلها ميزات الخبرة الفنية والعمالة رفيعة المهارات ، والإدارة الكفؤة ، والقدرة على الابتكار ، وسرعة الحركة .

نستكمل هذه المقالة

في العدد القادم

نشرت بالأهرام الاقتصادي

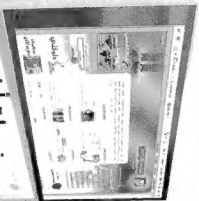
بتاريخ ١٩٩٤/٦/٢٠

تحت عنوان حكايات اقتصادية

خدمات عبر الانترنت

لا يتوقف عن فدمك أبدا كنت

البنك الأهلي المصري



خدمات أخرى

- الاستعلام عن فروع البنك والمراسلين
- وأماكن تواجد ماكينات الصراف الآلي ATM
- الاستعلام عن الشهادات ودفاتر التوفير
- الفائزة بالجوائز
- معرفة أسعار العائد على الودائع والأوعية
- الإخراج وأسعار العملات الأجنبية
- دفع قوائم مشتركة موبيل
- تلقي الإستمسكات والشيكات



- شراء شهادات الالاب من أي مكان في مصر من خلال الموقع
- والبيع باستخدام أي من البطاقات الائتمانية
- وتخص إرسال الشيكات للمصري
- في خلال ٣ أيام عمل



البنك الشخصي

- الاستعلام عن كشوف حسابات
- بطاقات الائتمان حتى ١٢ شهر سابق
- فتح الحسابات للأفراد والشركات
- من داخل وخارج مصر

www.nbe.com.eg



البنك الأهلي المصري
الأقرب إليك

1 9 6 N 2 B 3 E

لتريد من المعلومات إتصل بخدمة الأهلي فون

سجل تجاري رقم ١

اللى بينا.. أكبر من دفتر توفير



اللى بينا.. دفتر يوفر لك وحدة سكنية بمزايا كثير

- ④ يفتح الدفتر ابتداء من مبلغ ١٠٠ جنيهه (فقط مائة جنيهه).
- ④ يتم احتساب عائد سنوى على الرصيد إعتباراً من أول الشهر التالى للإيداع.
- ④ الدفتر إسمى للأشخاص الطبيعيين ويجوز إصدار الدفتر باسم الابن أو الحفيد أو القاصر.
- ④ يتم عرض الوحدات السكنية على أصحاب دفاتر التوفير وفقاً للأولوية.
- ④ إذا لم تتحقق رغبة المدخر فى الحصول على أى من الوحدات السكنية المتاحة لدى البنك يكون له الخيار فى الانتظار إلى مرحلة تالية أو يوفر وحدة سكنية بمعرفته ويجوز الحصول على قرض من البنك لتمويل شراء هذه الوحدة.

طريقك للحصول على وحدة سكنية فى مشروعات البنك

دفتر التوفير الإسكانى

عائز تعرف تفاصيل أكثر ..

اتصل بـ ١٩٩٩٥



بنك التعمير والإسكان
اللى بينا أكبر

www.hdb-egy.com